

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza nákladů personálního řízení ve zvolené společnosti
Cost Analysis of Personnel Management in a Chosen Company

Student: Lenka Makyčová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2019

Zadání bakalářské práce

Student: **Lenka Makyčová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Analýza nákladů personálního řízení ve zvolené společnosti**
Cost Analysis of Personnel Management in a Chosen Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické pojetí nákladů v personální činnosti
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Analýza nákladů v personálním řízení daného podniku
 5. Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

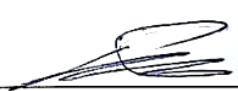
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018
Datum odevzdání: 10.05.2019





Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Veškerá literatura a zdroje, ze kterých jsem čerpala jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

Ve Valašském Meziříčí dne 10. 5. 2019



.....

Lenka Makyčová

Poděkování

„Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování paní Ing. Pavlíně Křibíkové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování cenných rad a informací, trpělivost a podporu při vypracování této bakalářské práce.“

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické pojetí nákladů v personální činnosti	7
2.1	Řízení lidských zdrojů	7
2.2	Personální činnosti.....	8
2.2.1	Plánování lidských zdrojů.....	9
2.2.2	Získávání a výběr zaměstnanců	10
2.2.3	Přijímání a uvolňování zaměstnanců	15
2.3	Pracovní mobilita.....	17
2.4	Metody měření fluktuace.....	18
2.4.1	Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	20
2.5	Personální náklady.....	23
2.6	Náklady spojené s personální činností.....	23
2.6.1	Náklady na zaměstnávání lidí	23
2.6.2	Náklady spojené s fluktuací	24
2.7	Použité metody pro zpracování bakalářské práce.....	25
3	Charakteristika vybrané společnosti	26
3.1	Základní informace o společnosti.....	26
3.1.1	Historie společnosti.....	26
3.1.2	Organizační struktura společnosti.....	27
3.1.3	Vztah k zákazníkům.....	27
4	Analýza nákladů v personálním řízení daného podniku	28
4.1	Analýza struktury zaměstnanců společnosti.....	28
4.2	Míra stability a míra fluktuace.....	30
4.3	Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY	33
4.3.1	Nábor na administrativní a finanční pozici.....	38
4.4	Analýza nákladů získávání a výběru zaměstnanců.....	40

4.4.1	Analýza nákladů péče o zaměstnance.....	43
4.5	Srovnání nákladů na nábor při využití či nevyužití agentur	44
5	Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení.....	47
6	Závěr	49
	Seznam použité literatury	51
	Seznam zkratk.....	53
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších činností v organizaci, která zabezpečuje správný chod celého podniku. Jelikož lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání, jsou bráni jako ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách často i nejdražší zdroj rozhodující o konkurenceschopnosti a prosperitě podniku. Každá osoba je jiná a přináší jiný a nový pohled na věc, nový názor, nové řešení problémů či celkově nové nápady. Z tohoto důvodu je nezbytné tyto osoby správně řídit a věnovat jim dostatečnou pozornost.

Se řízením lidského kapitálu je ovšem spjat i vznik nákladů. Tyto náklady vznikají v každé činnosti personálního řízení, jako je například plánování lidských zdrojů, získávání a přijímání zaměstnanců, jejich vzdělávání, odměňování nebo také uvolňování. Proto je nezbytné tyto náklady identifikovat a snažit se jejich výši optimalizovat.

Tématem této bakalářské práce je Analýza nákladů personálního řízení ve zvolené společnosti. Tato analýza nákladů je prováděna ve společnosti, která si nepřeje být jmenována, proto je označována jako společnost XY. Téma bylo vybráno na základě projevení zájmu dané společnosti o zpracování této analýzy.

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy nákladů personálního řízení, zaměřené na oblast získávání zaměstnanců, určení nákladů a navržení vhodného opatření k jejich optimalizaci.

První část definuje teoretické vymezení personálních činností. Charakterizují se zde oblasti plánování lidských zdrojů, jejich získávání a výběr, přijímání i uvolňování a také definice fluktuace. Na závěr této části jsou vymezeny a definovány náklady spjaté s personální činností.

Druhá část charakterizuje společnost XY. V této části jsou uváděny základní činnosti společnosti, její historie, organizační struktura a vztahy k zákazníkům.

Ve třetí části je provedena analýza jednotlivých ukazatelů. Pomocí metody pozorování, rozhovoru a také analýzy dokumentů byly z interních zdrojů společnosti získány informace o struktuře pracovníků, důvodech ukončení pracovního poměru a o výši míry fluktuace za poslední tři roky. Také je zde specifikován vývojový diagram procesu získávání a přijímání

pracovníků a následně jsou určeny časové úseky procesu náboru zaměstnanců a na základě toho jsou vyčísleny náklady s tímto procesem spjaté. V této kapitole je uvedeno i následné srovnání celkových nákladů náboru při plném využití služeb agentur nebo jejich nevyužití a v tomto případě je proces plně proveden prostřednictvím personálního oddělení společnosti.

V závěru práce jsou předloženy návrhy a doporučení pro možné zlepšení a optimalizaci zjištěných nákladů v procesu získávání a přijímání zaměstnanců.

2 Teoretické pojetí nákladů v personální činnosti

Aby bylo možné vymezit náklady personální činnosti, následující část bakalářské práce charakterizuje jednotlivé činnosti personální oblasti, včetně zásad odměňování zaměstnanců.

Kapitola je rozčleněna na podkapitoly zabývající se plánováním lidských zdrojů, získáváním a výběrem zaměstnanců, jejich přijímáním a uvolňováním, fluktuací a jejich metodami měření, odměňováním pracovníků a také určení nákladů s těmito činnostmi spjatými.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2015) představuje řízení lidských zdrojů jako strategický přístup pro řízení lidského kapitálu. Tento přístup se dá definovat jako tok lidského kapitálu, který vzniká při zabezpečování pracovníků (plánování potřeby zaměstnanců, jejich získávání a výběru, a také řízení talentů), přes řízení jejich výkonu, následného odměňování, ale i vzdělávání a rozvoje, až po jejich následné uvolňování z organizací.

Tento cyklus je pro chod organizace nezbytný. Správné rozmístění a kvalifikace pracovní síly představuje konkurenční výhodu, díky níž, organizace dosahuje úspěšnosti.

Hlavním cílem je především vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a rovněž mezi počtem a strukturou pracovníků. Cílem je tedy umístění správného pracovníka na příslušné pracovní místo ve správný čas (Palán, 2002).

Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů (ŘLZ) Armstrong (2015) řadí:

- přispívání k dosažení strategických cílů organizace aplikováním strategie ŘLZ, jenž bude v souladu se strategií organizace;
- podpora pro rozvíjení kultury orientované na dosahování vysokého výkonu;
- zajištění talentovaných, oddaných a kvalifikovaných osob pro organizaci;
- snaha o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Řízení lidských zdrojů představuje určitou strategii, která se vyznačuje, jak cíli, tak i nástroji k jejich dosažení. Armstrong (1999, s. 164) tvrdí: „Cíl představuje vizi, jak něco bude

vypadat za několik let. Nástroj ukazuje, jak asi bude tato vize realizována“. Organizace jsou ovšem rozmanité, a díky tomu se i jejich strategie lidských zdrojů liší.

Armstrong (2007) rozlišuje dva typy těchto strategií. Jako první je uváděna **Rámcová strategie lidských zdrojů**, která určuje obecné záměry společnosti o tom, jak by měli být pracovníci řízeni a rozvíjeni, jaký postup by měla organizace zvolit k zajištění a udržení potřebných pracovníků, kteří se budou vyznačovat angažovaností, loajalitou či řádnou motivací.

Specifická strategie lidských zdrojů se naopak vztahuje k jednotlivým oblastem a plánům organizace. Mezi tyto oblasti lze uvádět řízení talentů či znalostí pracovníků, jejich zabezpečení, odměňování, vzdělávání a rozvoj či trvalé zlepšování organizace.

2.2 Personální činnosti

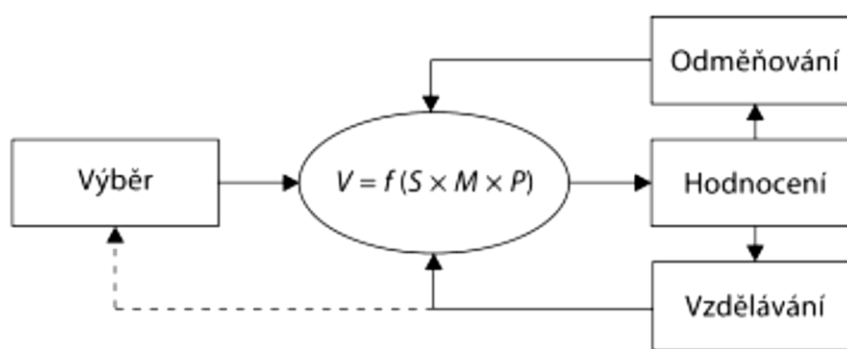
Armstrong (1999, s. 43) definuje personální řízení takto: „Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace“.

Systém personálních činností ovlivňuje, jak výkon pracovníků, tak zejména i výkon celé organizace. Dosáhnout žádaného výkonu organizace lze využitím náležitého systému personálních činností, který umožňuje ovlivnit veškeré podstatné determinanty výkonu pracovníků (viz obr. 2.1).

Mezi základní prvky systému personálních činností uvádí Šikýř (2012):

- **Výběr zaměstnanců** – zabezpečení schopných a motivovaných pracovníků.
- **Hodnocení zaměstnanců** – posuzování skutečného výkonu pracovníků za účelem jejich efektivního řízení, objektivního odměňování a neustálého vzdělávání k vykonávání sjednané práce a dosahování žádaného výkonu.
- **Odměňování zaměstnanců** – spravedlivé hodnocení reálného výkonu zaměstnanců a efektivní stimulace osob k vykonání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu.
- **Vzdělávání zaměstnanců** – ustavičné rozšiřování a zdokonalování znalostí a dovedností zaměstnanců.

Obr. 2.1 Systém personálních činností



V – výkon S – schopnosti M – motivace P – podmínky

Zdroj: Šikýř (2012, s. 34)

Zabezpečování lidských zdrojů zahrnuje nejen činnosti, které se vztahují k zaměstnávání osob, ale také řeší další problémy související s jejich zaměstnáváním, jako jsou odchody pracovníků nebo jejich absence. Do těchto činností spadá plánování lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, jejich upoutání a udržení, řízení odchodů a absence pracovníků či řízení talentů.

Zabezpečení lidských zdrojů je podstatnou funkcí organizace zohledňující fakt, že strategické schopnosti organizace závisí na způsobilosti zdrojů ve formě osob (Armstrong, 2015).

2.2.1 Plánování lidských zdrojů

Snahou organizace je získat informace o počtu pracovníků, které bude potřebovat a také jaké kvalifikace budou osoby dosahovat. Informacemi o množství a kvalitě osob se zabývá plánování lidských zdrojů.

Plánování potřeby pracovníků představuje plánování poptávky po pracovnících, kdy organizace předpovídá, kolik a jakých zaměstnanců bude zřejmě z krátkodobého či dlouhodobého hlediska potřeba zajistit, aby zabezpečila požadovanou práci a dosáhla tak předpokládaných cílů. Poptávka po zaměstnancích bezprostředně vychází z poptávky po výrobcích i službách, které realizuje pomocí zaměstnanců.

Modelový postup (viz obr. 2.2) vychází z plánovaného cíle organizace, který je závislý na objemu výroby a tím je možno odhadnout celkovou potřebu pracovníků. Současně se bere v potaz skutečný stav pracovníků a jejich očekávaný nástup a odchod z organizace.

Odhad celkové potřeby pracovníků pro pokrytí potřeby, jak z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů, následné návrhy řešení očekávaného nedostatku či nadbytku pracovníků se odráží do plánů personálních činností (Šikýř, 2012).

Obr. 2.2 Postup plánování zaměstnanců



Zdroj: Šikýř (2012, s. 62)

2.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Cílem získávání pracovníků je oslovení a přivedení potřebného počtu vhodných uchazečů o zaměstnání v dané kvalitě, s optimální výší vynaložených nákladů a ve správném čase dle potřeb organizace.

Mezi hlavní body procesu získávání a výběru pracovníků Armstrong (1999) uvádí:

- **Definice požadavků** – vymezení popisu pracovního místa, jeho konkretizace, upřesnění požadavků a podmínek k přijetí.
- **Přilákání uchazečů** – průzkum a zhodnocení různých zdrojů uchazečů z vnějšího či vnitřního prostředí podniku, inzerce či využití agentur a poradců.

- **Výběr uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testy, hodnocení uchazečů, využití assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Jelikož v praktické části bakalářské práce je definován vývojový diagram procesu získávání pracovníků s jednotlivými časovými úseky, je nutné jej v následující podkapitole definovat.

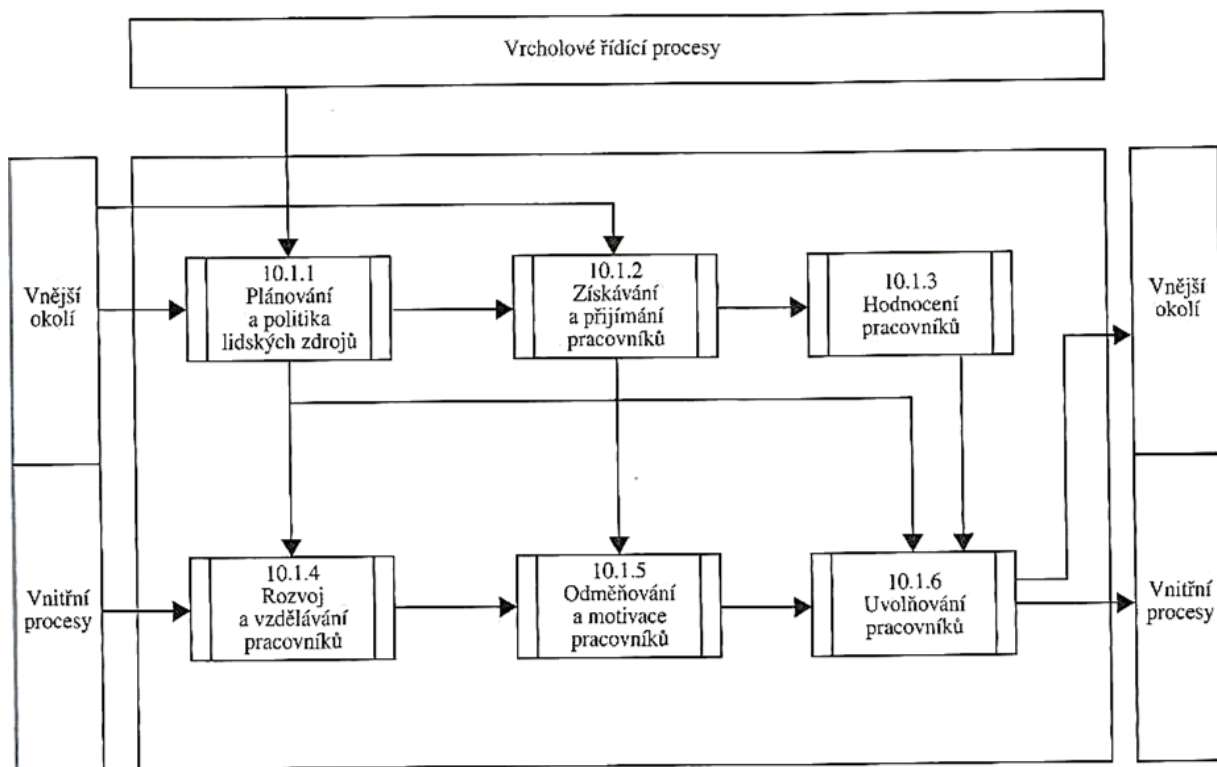
Pojetí podnikových procesů

Proces lze definovat jako společné působení osob, materiálu, strojů či metod, jenž je zaměřeno na poskytování určité služby nebo výroby určitého konečného výrobku. Proces řízení lidského kapitálu se úzce vztahuje k řízení lidských zdrojů, ale v praxi se řízení lidských zdrojů spíše zaměřuje na využití kvantitativních metod hodnocení k vyhodnocení úspěšnosti strategie podniku.

Pořadí jednotlivých procesů, které mají na sebe určitou návaznost, představuje **procesní mapa**. Z této mapy lze jednoduše určit jednotlivé procesy existující v podniku a vztahy mezi vnitřními či externími zákazníky a dodavateli. Procesní mapa zobrazuje důležité procesy podniku a jejich logické přiřazení (Hučka, 2017).

Na následujícím obrázku (viz obr. 2.3) je zobrazena procesní mapa procesů vztahujících se k lidskému kapitálu. Na této mapě figuruje šest základních procesů ŘLZ.

Obr. 2.3 Procesní mapa procesů vztahujících se k lidskému kapitálu



Zdroj: Hučka (2017, s. 281)

Vývojový diagram

Vývojový diagram zobrazuje daný proces v procesní mapě a určuje, která procesní místa jsou zodpovědná za určité procesní kroky. Diagram je pro pracovníky velmi dobře čitelný, jelikož uvádí přesné kroky od vstupů až po výstupy, určuje způsoby, jakými jsou tyto procesní kroky spojeny (zobrazuje jejich návaznost) a představuje informace, které jsou pro provedení těchto kroků důležité.

Tyto vývojové diagramy se musí řídit určitými zásadami, aby měly logickou a správnou návaznost. Hučka (2017) vymezuje tyto zásady takto:

- směr postupu je shora dolů,
- zprávy vlevo představují vstupy nezbytné pro provedení kroků,
- zprávy vpravo jsou výsledkem provedení kroků,
- mělo by se zamezit křížení čar, aby byl diagram přehledný,
- forma velikosti symbolů a způsobu kreslení musí být jednotná.

Vývojový diagram procesu získávání a přijímání pracovníků

Tento proces Hučka (2017) člení na dvě základní části. První část se týká rozhodování na úrovni personálního útvaru, kde se stanovují základní požadavky na nového pracovníka a druhá část zahrnuje spolupráci personálního útvaru s útvary odbornými a výběrovou komisí, pro zajištění vhodného uchazeče na dané pracovní místo. Na závěr tohoto procesu je zmíněna následná adaptace přijatého pracovníka.

Definice jednotlivých kroků procesu

V tomto procesu se uvádí devět procesních kroků. Prvním a podstatným krokem je **vytvoření požadavků na nové pracovníky**. V tomto kroku se shromažďují jednotlivé požadavky na nové pracovníky, které vycházejí z plnění strategické plánu společnosti. Cílem je tedy tvorba požadované pracovní pozice, která bude odpovídat daným požadavkům.

Dalším krokem je **vypracování popisu práce**, kde jsou definovány jednotlivé pracovní pozice.

Následně dochází ke **zveřejnění volných pracovních míst**, na základě nabídky práce a výběru vhodné formy ke zveřejnění dle určitých vybraných sdělovacích prostředků, běžně probíhá formou inzerátů.

Na základě těchto nabídek dochází k **náboru** pracovníků, kdy jsou přijímány přihlášky jednotlivých uchazečů, je prováděna kontrola požadovaných dokladů či jsou vyžádány další nezbytné doklady potřebné pro zveřejněnou pracovní pozici. V případě, že uchazeči postoupí do výběru, bývají často testováni na vybranou pozici a pokud osoby neuspějí, jsou z výběru vyřazeni. Z této činnosti personální útvar provede vyhodnocení a soupis vhodných kandidátů předává výběrové komisi. Tento krok se tedy nazývá **testování a výběr kandidátů**.

Dalším krokem je **doporučení kandidátů**, kdy komise připraví doporučení kandidátů a v tomto seznamu jsou rovněž uvedeni náhradníci v případě, kdy by nedošlo k přijetí nového pracovníka.

Jestliže k **přijetí nových pracovníků** dojde, uzavírá personální útvar pracovní smlouvu s vybranými uchazeči, kteří byli doporučeni výběrovou komisí.

Nezbytným krokem je též **evidence kandidátů** v databázi personální evidence, kdy je založen personální spis každému novému pracovníkovi.

Důležitá je také **adaptace pracovníků**. Nového pracovníka tímto procesem adaptace provází nadřízený pracovník. Diagram celého procesu je uveden v přílohách (viz příloha 1).

Počet osob s určitou kvalifikací, který podnik požaduje, by měl být definován v programu získávání zaměstnanců, který je odvozen od plánu lidských zdrojů. Nicméně požadavky, které se týkají potřeb osob, často plynou z aktuální situace, kdy jsou tvořena nová pracovní místa, dochází k rozšíření okruhu zajišťovaných činností či dochází k náhradě odcházejících pracovníků (Armstrong, 2015).

Získat pracovníky organizace může, jak z **vnitřních zdrojů**, což představuje pracovníky uspořené díky technickému pokroku, pracovníky uvolněné v rámci změn v organizaci nebo pracovníky připravené k výkonu náročnější práce či její úplné změně.

Dále organizace využívá k získání pracovníků také **vnější zdroje**, které představují osoby nezaměstnané na trhu práce, zaměstnance jiných podniků, absolventy škol, ženy v domácnostech, důchodce, studenty nebo také osoby ze zahraničí.

Je důležité stanovit způsob získávání pracovníků, jelikož s daným rozhodnutím jsou spojené následné náklady organizace.

Pro získání pracovníků z vnitřních zdrojů je využíváno inzerce na intranetu či rozeslání nabídky elektronickou poštou, umístění inzerce na místní nástěnce, nebo také doporučení současného zaměstnance či přímé oslovení pracovníků v podniku.

Pokud se organizace bude zaměřovat především na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, tak musí počítat s vyššími náklady na inzerci, jelikož může být využíváno umístění nabídky práce jak na internetu, v tisku, v televizním vysílání či rozhlasu. Nabízí se také možnost využití speciální personální agentury nebo úřadu práce, či oslovení vhodné osoby mimo organizaci (Šikýř, 2012).

Jako hlavní výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů lze uvést, že se daná uvolněná místa zaplňují rychleji a tím dochází ke kladnému dopadu na motivaci a morálku zaměstnanců, jelikož mají možnost vlastního rozvoje a postupu. Také je nutné říci, že toto získávání je oproti vnějšímu méně nákladné.

Ovšem i zde se nacházejí nevýhody a to například, že je omezen přísun nových názorů a přístupů v organizaci a také mohou osoby neúměrně soutěžit o dané pracovní místo.

Při náboru pracovníků z vnějších zdrojů je hlavní výhodou přísun nových názorů, pohledů, představ a zkušeností, a i díky tomu, může organizace tyto vědomosti a zkušenosti využít, aniž by vynaložila další výdaje podniku pro jejich získání.

Záporem tohoto získávání jsou vyšší náklady na získávání nových pracovníků a také delší doba adaptace a zapracování.

Jako nejvhodnější způsob pro získávání pracovníků se tedy jeví kombinace obou způsobů (Šikýř, 2012).

Při výběru nových zaměstnanců je nezbytné provést odhad toho, do jaké míry je pro organizaci daný uchazeč vhodný. Podstatou je zvážit do jaké míry uchazeč splňuje potřebné požadavky na nového zaměstnance, a to především závisí na jeho znalostech, schopnostech, dovednostech, zkušenostech, na dané kvalifikaci, vzdělání nebo výcviku.

Po zvážení veškerých faktorů uvedených výše, se provádí výběr mezi uchazeči. U následného výběru se využívá především třech základních metod, jako jsou dotazníky, pohovory a reference. Dále se zde uvádějí také výběrové testy či využití assessment centra (Armstrong, 2015).

Nejvhodnějšímu uchazeči o zaměstnání, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům a podmínkám pro vykonávání práce pro dané volné pracovní místo, se předává pracovní nabídka. V případě, že se uchazeč rozhodne nabídku přijmout, dochází k formálnímu procesu spojeným s přijetím zvoleného uchazeče na danou pracovní pozici (Šikýř, 2012).

2.2.3 Přijímání a uvolňování zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců probíhá na základě obsazování volných pracovních míst, kdy z mnoha uchazečů dojde k výběru vhodného pracovníka, který splňuje požadavky pro danou pozici. Přijímání nových zaměstnanců navazuje tedy na předchozí výběr z uchazečů o zaměstnání.

Hlavním cílem je uzavření odpovídajícího pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem. Zaměstnavatel může obsadit volnou pracovní pozici vlastním zaměstnancem v základním pracovněprávním vztahu uzavřením pracovního poměru nebo na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.

Také je možné dočasně obsadit volné pracovní místo přiděleným zaměstnancem agentury práce nebo i zaměstnancem jiného zaměstnavatele. Obojí je sjednáno na základě dohody o dočasném přidělení buď to zaměstnance agentury práce, nebo zaměstnance k jinému zaměstnavateli.

Pracovní poměr se zakládá formou pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vzniká dnem, který byl sjednán v pracovní smlouvě jako den nástupu

do práce. Existuje také forma pracovního poměru, kdy je osoba na danou pracovní pozici, převážně vedoucího pracovníka, jmenována a vzniká dnem, který je uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance.

Šikýř (2012) uvádí, že zaměstnavatel je povinen před uzavřením pracovní smlouvy seznámit uchazeče o zaměstnání s:

- právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy,
- pracovními podmínkami a podmínkami odměňování,
- povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních pracovních předpisů.

Zaměstnavatel má také povinnost, aby se uchazeč o zaměstnání, v případech stanovených zvláštním právním předpisem, podrobil vstupní lékařské prohlídce.

V den nástupu nového zaměstnance do práce dochází k jeho seznámení s pracovním řádem, předpisy, které slouží k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také s kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy organizace.

Každá pracovní smlouva musí být sepsána písemně a musí zahrnout tři základní náležitosti, bez kterých by byla neplatná, a to:

- den nástupu do práce,
- místo výkonu práce,
- druh práce.

K uvolňování pracovníků dochází v případě, kdy je ukončen pracovní poměr. Ten může být ukončen dočasně či trvale.

K dočasnému odchodu pracovníků dochází například v době nástupu na mateřskou dovolenou, do veřejných funkcí, škol či na dlouhodobé stáže a podobně.

V případě rezignace pracovníka, jeho propuštění, penzionování či úmrtí se tyto důvody odchodů označují jako trvalé.

Důležitý je také aspekt, zda je pracovní poměr rozvázán dobrovolně či nedobrovolně. K nedobrovolnému rozvázání ze strany zaměstnavatele dochází při uvolňování pracovníka z důvodu porušení kázně, nedostatečného výkonu či pro nadbytečnost.

Také je možnost, kdy pracovník chce opustit pracovní pozici sám a dobrovolně (Kocianová, 2010).

Ukončit pracovní poměr lze:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby,
- smrtí.

Pokud dojde k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, tak má zaměstnanec ze zákona právo na odstupné, a také na potvrzení o zaměstnání.

Pokud si zaměstnanec přeje vystavit posudek o pracovní činnosti, může mu být vystaven na jeho žádost (Šikýř, 2012).

2.3 Pracovní mobilita

Pracovní mobilitu lze chápat jako proces pozorování pohybu jednotlivých zaměstnanců, profesí či kvalifikačních skupin. Mobilita se dělí na vnitropodnikovou, kdy je sledován pohyb pracovníků uvnitř podniku, anebo také na mobilitu mezi podnikem a vnějším prostředím, která se označuje jako fluktuace.

Fluktuace představuje tedy pohyb zaměstnanců mezi podnikem a vnějším prostředím. **Přírozenou fluktuaci** lze označit jako situaci, kdy pracovník odejde z podniku do penze či zemře. Pokud dochází v podniku k povýšení, převedení pracovníka na jinou práci či dojde ke změně funkce pracovníka, označuje se tato fluktuace za **vnitropodnikovou**. Na rozdíl od vnitropodnikové fluktuace představuje **fluktuace z podniku** veškeré odchody, které jsou vyvolány výpovědí pracovníků a následným nastoupením do jiné organizace.

Příčiny fluktuace

Pokud se pracovník rozhodne odejít z podniku a nejedná se o rozhodnutí v afektu či na základě náhlé situace, měl by zaměstnavatel zjistit, z jakého důvodu má pracovník motivaci k odchodu z organizace a snažit se toto rozhodnutí vyvrátit.

V případě, že pracovník uvede jiný důvod k odchodu, než jsou peníze, je velmi důležité jej vyslechnout. Mezi časté důvody odchodů Bednář (2018) uvádí:

- a) **Syndrom vyhoření** – týká se pracovníků, kteří jsou často velmi pracovně vytíženi, mají zodpovědnost a podléhají neustálému stresu a s tím poté bojují.
- b) **Poměry na pracovišti** – často může docházet ke špatné komunikaci mezi kolegy a nadřízenými pracovníky, což může vyústit ke špatným mezilidským vztahům na pracovišti, a proto jej pracovníci raději opouští.
- c) **Ztráta smyslu práce** – pracovník ztrácí vidinu perspektivy v dosud vykonávané práci.
- d) **Nevhodná pracovní doba či nevhodné tempo práce**
- e) **Pocit nejistoty** – vzniká v důsledku častých změn v podniku, kdy pracovníci nemají přehled o dané strategii či postupech vedení.
- f) **Chybějící sebeuplatnění** – nemožnost karierního růstu pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, či změny pracoviště nebo funkce.

2.4 Metody měření fluktuace

Běžně využívanou a nejznámější metodou měření fluktuace je využití vzorce k výpočtu míry odchodů zaměstnanců z organizace. Tato metoda je využívána především proto, že je snadno proveditelná a srozumitelná, ovšem nevýhodou bývá, že výsledek může být zkreslen, a tudíž je nutné zahrnout a zohlednit i index stability zaměstnanců.

V literatuře je uváděna doporučená výše fluktuace mezi 10-12 %.

Míra odchodů zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno, tato metoda je snadno proveditelná, avšak výsledek může být zavádějící. Ke zkreslení dochází v případech, kdy dochází k pohybu relativně malého podílu pracovních sil, především v období obtížného získávání pracovníků.

Také je velmi podstatné, že se mobilita může týkat různých profesí a úvazků, které jsou rozmístěny po celém podniku. Rovněž se může vztahovat pouze ke dvaceti pracovním místům, z nichž se každé bude obsazovat desetkrát během celého roku. Tyto situace se musí správně vymezit (Armstrong, 2015).

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během daného období odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v tomtéž období}} \times 100 \quad (2.1)$$

Index stability

Tento ukazatel zobrazuje míru setrvávání osob v zaměstnání především u dlouhodobějších zaměstnanců organizace. Samozřejmě i zde dochází ke zkreslení výsledků ze strany situace v podniku.

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet osob s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet osob zaměstnaných před rokem}} \times 100 \quad (2.2)$$

Analýza délky zaměstnání

Nedostatek indexu stability lze částečně překonat díky analýze průměrné délky zaměstnání pracovníků, kteří odcházejí z podniku. Výsledek této analýzy je ovšem stále ještě nepřesný, jelikož je zaměřen pouze na osoby odcházející z organizace. Citlivější analýza porovnává počet odcházejících osob s počtem zaměstnaných ze všech kategorií pracovníků.

Analýza věkové struktury zaměstnanců

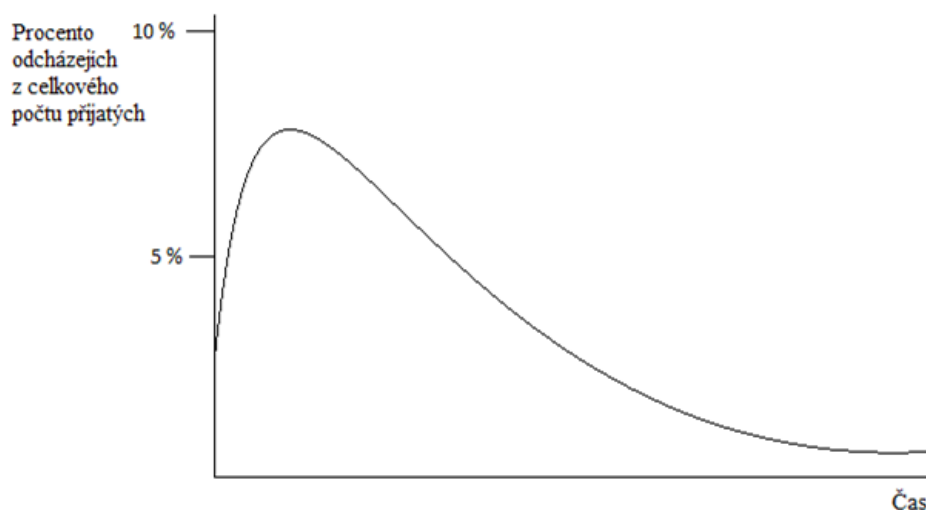
Analýza věkové struktury zaměstnanců pomáhá při identifikaci problémů, které vyplývají z náhlého přívalu odchodů zaměstnanců do důchodu, ze zablokování perspektivy povýšení nebo z převahy starších pracovníků v podniku.

Míra přežití

Tato metoda představuje podíl pracovníků, kteří byli získáni v daném období a jsou zaměstnanci ještě po určité době. Výsledky této metody jsou důležité pro osoby plánující lidské zdroje.

„Křivka přežití“ zobrazuje rozložení ztrát pro každou skupinu za určité časové období (viz obr. 2.3) (Armstrong, 1999).

Obr. 2.3 Křivka přežití



Zdroj: Armstrong (1999, s. 418)

2.4.1 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Pracovní hodnocení je podstatnou personální činností, která představuje účinný nástroj pro manažery k aktivní motivaci pracovníků. Tyto informace o pracovním výkonu, potenciálu osob i jejich příštích potřebách, jsou důležité, jak pro pracovníky, tak i pro celou organizaci. Pomáhají nalézt potřeby ke školení či vzdělávání a jsou vhodné k vyjádření pochvaly osob nebo naopak k zajištění podpory při sníženém pracovním výkonu. Dává tak možnost zpětné vazby.

Nezbytné je zjištění při pracovním hodnocení, zda jsou cíle pracovníků shodné s cíli organizace. Z daného hodnocení tedy může zaměstnavatel vyčíst nedostatky či rezervy a stanovit slabé a silné stránky sociálního potenciálu organizace, a podle toho zajistit potřebnou motivaci k výkonu.

Při stanovování kritérií hodnocení zaměstnanců by tyto kritéria měla odpovídat popisu pracovního místa. Zde se klade důraz především na **pracovní výkon a výsledek práce**. Nezbytným kritériem pro hodnocení je také **chování daného zaměstnance**, které je závislé buď na chování osoby z hlediska pracovního (disciplína, ochota přijmout úkol, hospodárnost, návrhy pro zlepšení atd.) a také z hlediska sociálního (zaměstnanecké vztahy, sdílení kulturních i firemních hodnot atd.). V neposlední řadě hrají také velkou roli **osobní rysy charakteru a vlastností zaměstnance** (výše dosaženého vzdělání, kvalifikace, spolehlivost, flexibilita, samostatnost, tvořivost, loajalita, komunikativnost, fyzická zdatnost a odolnost vůči stresu) (Bláha, 2005).

Hodnocení může být uskutečňováno dle následujících třech forem:

- **Průběžné hodnocení** (neformální) – těsně spjata s pracovním výkonem a je zpětnou vazbou od nadřízené osoby.
- **Systematické hodnocení** (formální) – pevně stanovená kritéria hodnocení, provádí se pravidelně.
- **Příležitostné hodnocení** – je podníceno náhlou potřebou.

Hodnocení je také závislé na roli hodnotitele. Tyto role člení Kociánová (2010) na roli **Bezprostředního nadřízeného**, který poskytuje pracovníkům nepřetržitou zpětnou vazbu vzhledem k jejich výkonu. Také se může jednat o hodnocení z role **Spolupracovníků**, kteří hodnotí své kolegy v rámci systematického hodnocení. Toto hodnocení probíhá převážně anonymně. Dalším anonymním hodnocením je ze strany **Podřízených**, kteří jsou vzácnými hodnotiteli. V neposlední řadě je také nezbytné uvést hodnocení **Třetí osobou (zákazníkem)**.

Principem **odměňování** je tvorba, správa a uplatnění určitého systému odměňování v organizaci, který uspokojí potřebu celého podniku a také dalších zainteresovaných stran. Umožňuje tak rozlišit a ocenit hodnotu osob a jejich přínosů k nabytí cílů organizace. Tento systém má být nestranný, spravedlivý a také kompaktní. Zahrnuje, jak peněžité, tak nepeněžité odměny v různých formách (Armstrong, 2015).

Odměňování je především motivačním nástrojem k dosažení potřebného výkonu organizace, a díky spravedlivému a efektivnímu odměňování pracovníků dosáhne zaměstnavatel strategických cílů a uspokojí i specifické potřeby pracovníků.

Formy oceňování výkonu pracovníků:

- **peněžitá forma odměňování** – mzda, plat, odměny z dohody;
- **nepeněžitá forma odměňování** – pochvaly, odborný rozvoj, lepší pracovní prostředí, kvalitnější bezpečnost a ochrana zdraví při práci, partnerský styl řízení a vedení, dobré pracovní vztahy, zaměstnanecké výhody.

Je nutné rozlišit, zda se v tomto odměňování jedná o mzdu či plat. Toto rozlišení je uvedeno v zákoníku práce a definuje **plat** jako formu peněžité odměny, která je poskytována zaměstnavateli pracovníkům ve veřejném sektoru a jejich činnost je zcela či většinou financována z veřejných zdrojů.

Naopak **mzda** je pracovníkům poskytována všemi ostatními zaměstnavateli, kdy se zaměstnavatel se zaměstnancem mezi sebou dohodnou na způsobu odměňování.

Zaměstnavatelé jsou pouze omezeni obecnými zásadami odměňování a minimálními mzdovými právy zaměstnanců, což představuje právo na minimální mzdu, na nejnižší úroveň zaručené mzdy a na minimální příplatek za práci přesčas, práci ve svátek, noční práci, práci ve ztíženém pracovním prostředí či práci v sobotu a v neděli.

Minimální mzdu lze vymezit jako nejnižší přípustnou výši odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu, proto mzda, plat ani odměna z dohody nesmí být nižší než minimální mzda. Tuto sazbu minimální mzdy, s účinností od počátku kalendářního roku s přihlédnutím k vývoji mezd a spotřebitelských cen, stanovuje vláda nařízením. V tomto nařízení vlády je stanovena základní sazba minimální mzdy jako hodinová sazba (Kč za hodinu) a měsíční sazba (Kč za měsíc) pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin (Šikýř, 2012).

S účinností od 1. ledna 2018 byla výše základní sazby minimální mzdy pro stanovenou dobu 40 hodin za týden 12 200,- Kč za měsíc nebo 73,20 Kč za hodinu.

Od 1. ledna 2019 základní sazba minimální mzdy vzrostla na 13 350,- Kč za měsíc pro stanovenou dobu 40 hodin za týden nebo na 79,80 Kč za hodinu (MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2019).

Mezi nejběžnější mzdové formy odměňování Bláha (2005) řadí **časovou mzdu**, kdy je zaměstnanec odměňován hodinovou mzdou (hodinovým mzdovým tarifem), kterou získává za skutečně odpracované hodiny v měsíci.

Další formou mzdy je **mzda úkolová**, která se využívá při odměňování pracovníků ve výrobě. Tato mzda je závislá na výkonu pracovníka při plnění zadávaných norem. Uplatňuje se norma času či norma množství.

Měřená denní práce, představuje dohodu s pracovníkem, aby byl jeho výkon udržen na dané úrovni, a jeho odměna se nebude krátkodobě měnit dle jeho výkonu.

Také existuje forma odměňování v podobě **podílu na výsledcích hospodaření organizace**, která je využívána spíše pro určitou skupinu osob. Jedná se o prémie, které jsou závislé například na zisku organizace vytvořeném za rok, či podílu na výnosu nebo také na výkonu.

V neposlední řadě se také uvádí mzda ve formě **odměňování dle výkonu**.

Personální činnosti jsou různorodé, jelikož představují určitý proces, který se zabývá plánováním potřeby zaměstnanců, následným přijímáním a také propouštěním, či v neposlední řadě jejich vzděláváním i odměňováním. Tímto vším se zabývá personální oddělení. Na základě požadavků podniku XY jsou v následující praktické části řešeny náklady spjaté s nábořem a zapracováním zaměstnanců.

2.5 Personální náklady

Náklady lze definovat jako účelově zaměřenou spotřebu vstupních faktorů vyjádřenou v peněžních jednotkách za určité časové období při dané činnosti podniku. Vyznačují se opotřebením dlouhodobého majetku, spotřebou materiálu, nebo také zahrnují vynaložení určitého množství práce, za něž náleží pracovníkům odměna.

Jestliže je hospodaření podniku správné, vynaložené náklady se tak vrací zpět v peněžitém vyjádření v podobě výnosů (Martinovičová, 2006).

2.6 Náklady spojené s personální činností

Každá činnost v podniku je spjata s tvorbou nákladů a ani činnosti personalistiky nejsou výjimkou. V této části práce jsou definovány a vymezeny náklady personálního řízení, a to především náklady na zaměstnávání lidí a také náklady spojené s fluktuací.

2.6.1 Náklady na zaměstnávání lidí

Náklady spojené s procesem náboru a získáváním zaměstnanců, jejich přijímáním a uvolňováním, odměňováním i vzděláváním tvoří nemalou část nákladů organizace, proto by se podnik měl snažit jejich výši optimalizovat.

Náklady na zaměstnávání lidí lze členit do následujících skupin:

- **náklady na odměny** – zahrnují mzdy a platy, zaměstnanecké benefity či příspěvky na pojištění;
- **náklady na získávání pracovníků;**
- **náklady na vzdělávání pracovníků;**
- **náklady na přeložení pracovníků** – tyto náklady souvisejí se změnou pracoviště pracovníka či s příchodem nového pracovníka;
- **náklady související s odchody pracovníků**, včetně ztrát na produkci, odstupného a dalších nákladů souvisejících s propouštěním z důvodu

nadbytečnosti, nákladů na nahrazení odcházejícího pracovníka a na vzdělávání této náhrady;

- **náklady na bezpečnost a ochranu zdraví a další náklady spojené se službami a výhodami pro zaměstnance** – zahrnující náklady na stravování, sociální program, odměny za dlouhodobou práci pro organizaci, odměňování zlepšovacích návrhů;
- **náklady na personální administrativu** – náklady na personální útvar a další náklady, které nebyly zmíněny výše.

Určení a rozlišení nákladů dle všech těchto bodů může být náročné, ovšem díky detailní analýze budou pro organizaci tyto náklady na zaměstnávání lidí snáze kontrolovatelné (Armstrong, 1999).

2.6.2 Náklady spojené s fluktuací

Náklady spojené s odchodem pracovníků z organizace mohou být pro organizaci citelné. Takto Armstrong (2015) člení následující druhy nákladů, které se týkají odchodů pracovníků:

- přímé náklady na získávání pracovníků – obsahují inzerci, pohovory či testy;
- přímé náklady adaptace náhradníků – odborné zaškolení osob;
- přímé náklady na vzdělávání náhradníků – prohloubení kvalifikace;
- náklady na zaškolení BOZP;
- náklady spojené s odchodem pracovníků – zahrnují vyplacené mzdy i administrativní úkony;
- náklady obětované příležitosti – čas, který personalisté i liniový manažeři věnují na získávání, adaptaci a vzdělávání náhradníků.

Náklady jsou též spjaty se ztrátami výkonu organizace, které se generují při odchodu zaměstnanců z organizace. Výkonové ztráty se týkají doby, než nalezneme náhradu za pracovníka a než dojde k jeho zapracování. V případě zpoždění, při hledání a zapracování zaměstnance, jsou ztráty výkonu nejcitelnější.

2.7 Použité metody pro zpracování bakalářské práce

V této kapitole jsou definovány metody, kterými jsou využity pro zpracování bakalářské práce. Tyto metody se týkají sběru dat a také jejich následného zpracování.

Metoda pozorování je založena na prostém sledování a shromažďování získaných informací a údajů. Tato metoda může být prováděna přímo i nepřímo. Osoba u ní může být zúčastněná či nezúčastněná, a také se může jednat o pozorování zjevné nebo skryté, standardizované či nestandardizované.

Pro získání potřebných informací pro tvorbu bakalářské práce bylo využito přímého, zúčastněného a nestandardizovaného pozorování. Autor se účastnil jednotlivých sociálních interakcí přímo v určitém časovém úseku bez předem připravených otázek. Především se jednalo o pozorování při výběru pracovníka na danou pozici, kdy byl v průběhu procesu pomocí stopek zaznamenáván časový průběh činností.

Využita byla také metoda **rozhovoru** se zaměstnanci podniku. Autor komunikoval jednotlivě se šesti zaměstnanci, dva byli ze skupiny dlouhodobých zaměstnanců, další dva v kategorii mladých a krátkodobých zaměstnanců a také dvě pracovnice z útvaru personálního oddělení. Rozhovory se zaměstnanci byly stručné, ale pro zajištění informací byly dostačující. Rozhovory s pracovníci personálního oddělení byly časově náročnější, jelikož docházelo k detailnímu rozboru činností, což bylo potřebné pro zpracování bakalářské práce.

Analýza dokumentů je zaměřena na zkoumání různých druhů dokumentů i těch, které nemusí být vytvořeny k samotnému výzkumu. Dokumenty mohou být ve formě písemné, fonetické, obrazové či ve virtuální podobě.

Za účelem získání potřebných dat, autor práce analyzoval jednotlivé interní dokumenty podniku XY, které byly dostupné pouze pro zaměstnance na intranetu.

3 Charakteristika vybrané společnosti

V následující kapitole je stručně uvedena charakteristika dané společnosti. Bakalářská práce je zpracovávána ve společnosti, která si nepřeje být jmenována a z tohoto důvodu je označována jako společnost XY. Tyto základní informace o společnosti a podklady k analýze jsou získány z výročních zpráv a ostatních interních materiálů, které jsou přístupny pouze zaměstnancům podniku.

3.1 Základní informace o společnosti

Podnik XY je uznávanou nadnárodní skupinou firem s hlavním sídlem v Praze. Tento podnik se zaměřuje na poskytování celkových služeb v projektové přípravě, výrobě, výstavbě a následném servisu investičních celků, které jsou spjaté s náročnou technologií a vysokou kvalitou prostředí.

Tato společnost realizuje náročné stavby a mezi hlavní činnosti společnosti patří údržba prostředí vysoké kvality, výroba klimatizací, topení či chlazení. Mezi hlavní oblasti působnosti se řadí farmacie a biotechnologie, chemie, laboratoře, zdravotnictví, elektrotechnika a potravinářství. Společnost optimalizuje investiční i provozní náklady, a také klade velký důraz na důslednou ochranu životního prostředí.

Prostřednictvím dceřiných společností působí společnost v mnoha zemích světa již od roku 1991, a poskytuje tak celkové dodávky a spolehlivé služby všem zákazníkům. Svou aktivní činnost vyvíjí nejen v České republice, ale také na Slovensku, v Polsku, Pobaltí, Ukrajině, Rusku a ostatních zemích Společenství nezávislých států.

Daná společnost podniká pod právní formou akciové společnosti, jejíž základní kapitál činí 25,5 mil Kč a skládá se z 255 kusů kmenových akcií na jméno v zaknihované podobě o jmenovité hodnotě 100 000,- Kč. Je zde zaměstnáváno 240 zaměstnanců, a řadí se tak do kategorie středně velkých podniků v rámci České republiky.

3.1.1 Historie společnosti

Akciová společnost XY byla založena roku 1991 českými fyzickými osobami. Po svém založení se začala intenzivně rozvíjet, přičemž v roce 1993 zde pracovalo něco málo přes 30 zaměstnanců. Pro zajištění kvalitních služeb postupně vzniklo sdružení firem XY, které dnes zahrnují 2 výrobní a 3 organizační dceřiné společnosti.

V roce 1997 společnost získala certifikát jakosti ISO 9001, dále v roce 2004 se dopracovala k titulu Bezpečného podniku a v roce 2007 byl schválen certifikát dle standardů systému environmentálního managementu ISO 14001. Společnost je držitelem Certifikátu utajované společnosti od roku 2002, jenž vydává Národní bezpečnostní úřad ČR. Dále získala Osvědčení o autorizaci v oboru analýz, měření a testování a roku 2011 proběhla certifikace systému managementu BOZP OHSAS 18001:2007.

Z důvodu maximálního zefektivnění chodu společnosti se v roce 2009 změnila organizační struktura podniku.

3.1.2 Organizační struktura společnosti

Společnost je vedena představenstvem, které je nejvyšším řídicím stupněm ve společnosti. Za chod jednotlivých odborů a divizí organizace zodpovídá Generální ředitel. Odbory jsou režijními útvary pro podporu podniku a ty se člení na odbor ekonomiky, personalistiky, organizace interních procesů, dále odbor vývoje a projektového managementu a odbor analýz, měření a testování.

Také jsou zde uvedeny jednotlivé divize, které jsou produkčními útvary k řešení zakázek podniku. Tvoří je divize investičních celků, obchodní divize, divize projekce a divize vlastních výrobků.

Tato organizační struktura je uvedena v přílohách (viz příloha 2).

3.1.3 Vztah k zákazníkům

Společnost XY se snaží zajistit skvělé pracovní podmínky pro své zaměstnance, ale i pro své zákazníky. Proto mezi strategické cíle společnosti patří především spokojený zákazník.

Tato společnost se snaží vytvářet odlišnou strategii v boji s konkurencí o získávání nových zákazníků a udržování těch stávajících. Jako hlavní výhodu lze uvést specifický přístup ke každému ze zákazníků. Tento specifický přístup má společnost také i ke svým zaměstnancům.

4 Analýza nákladů v personálním řízení daného podniku

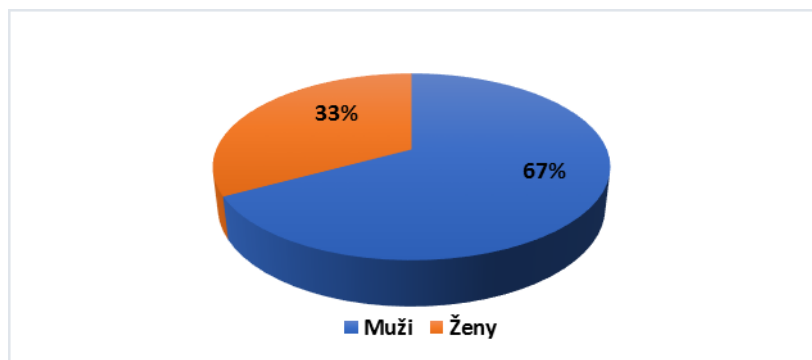
Následující kapitola zahrnuje přehled o struktuře a vývoji zaměstnanců, výpočtu ukazatele fluktuace za určité časové období, a též definici a výpočet jednotlivých nákladů společnosti při získávání zaměstnanců.

4.1 Analýza struktury zaměstnanců společnosti

Evidence zaměstnanců je vedena v interních dokumentech, které byly použity k analyzování zaměstnanců dle jednotlivých charakteristik.

Společnost k 8.3.2019 zaměstnává 240 zaměstnanců, z nichž je 94,6 % aktivních zaměstnanců a 5,4 % zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené. Graf (viz graf č. 4.1) zobrazuje členění zaměstnanců dle pohlaví. Celkový počet zaměstnanců tvoří 67 % mužů a 33 % žen. Je zřejmé, že dle pracovní náplně této společnosti zde převažují muži, jelikož je společnost zaměřena především na technickou a projekční činnost. Ženy v této společnosti pracují zejména v administrativním oddělení, kdy zabezpečují chod personálního útvaru, účetnictví či jsou zaměstnávány na pozici asistentky nebo recepční.

Graf č. 4.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví k 8. 3. 2019



Zdroj: Interní materiál podniku-vlastní zpracování

V následující tabulce (viz tab. č. 4.1) jsou zaměstnanci členěni dle věkové kategorie. Ve společnosti jsou zaměstnávány nejpočetnější skupiny osob ve věku 31-40 let s počtem 78 pracovníků (32,5 %) a poté ve věku 41-50 let s počtem 69 pracovníků (28,8 %). Na třetím místě je zastoupena věková kategorie nejmladších pracovníků ve věku 20-30 let s počtem 53 osob (22,1 %). Dále je ve věkovém rozmezí 51-60 let zde zaměstnáváno 35 pracovníků (14,6 %). Do věkové kategorie nad 61 let spadá pouze 5 pracovníků mužského pohlaví (2,1 %).

Z tabulky si lze povšimnout, že největší rozdíl v počtu mužů a žen je ve věkové kategorii mezi 41-50 lety.

Tab. č. 4.1 Struktura zaměstnanců dle věku k 8. 3. 2019

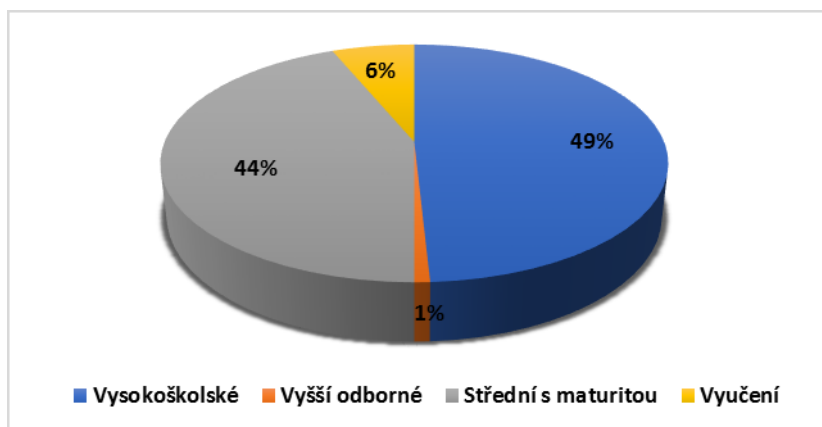
Pohlaví/věk	20-30	31-40	41-50	51-60	61 a více	Celkem
Muži	31	50	51	24	5	161
Ženy	22	28	18	11	0	79
Celkem	53	78	69	35	5	240
V %	22,1	32,5	28,8	14,6	2,1	100

Zdroj: Interní materiál podniku-vlastní zpracování

Následující graf (viz graf č. 4.2) zobrazuje kvalifikaci zaměstnanců, tedy jejich nejvýše dosažené vzdělání. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (49 %), na druhém místě jsou v nepatrném odstupu zaměstnanci, kteří vystudovali střední školu zakončenou maturitou (44 %). Dále se zde nacházejí i zaměstnanci s vyučením (6 %), kteří jsou zaměstnáváni především na pozicích mechanik, technik či montér. Nepatrným počtem (1 %) je zde zastoupeno i vyšší odborné vzdělání.

Z tohoto grafu lze tedy vyvodit, že ve společnosti mají největší uplatnění pracovníci s vysokoškolským vzděláním a středoškolským s maturitou. Nutno dodat, že dle interních materiálů má vysokoškolské vzdělání zakončeno titulem Bc. pouze 17 osob, což představuje 14,4 % z celkových 118 pracovníků, kteří vystudovali vysokou školu. Zbylých 101 pracovníků (85,6 %) vystudovalo vysokou školu zakončenou titulem Ing., Ing. Ph.D., Ing. MBA, Mgr. či MgA.

Graf č. 4.2 Struktura zaměstnanců dle kvalifikace k 8. 3. 2019



Zdroj: Interní materiál podniku-vlastní zpracování

4.2 Míra stability a míra fluktuace

Tabulka č. 4.2 zobrazuje počet zaměstnanců dle jejich délky v zaměstnání a výpočet indexu stability (viz vzorec č 2.2). Z této tabulky lze vyčíst, že nejpočetnější skupinu osob tvoří 84 pracovníků (35 %), jejichž délka pracovního poměru (PP) činí 1-5 let. Na druhém místě dle délky PP jsou pracovníci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáváni méně než 1 rok. Jejich počet činí 46 osob (19,2 %). Na místě třetím je 35 osob (14,6 %) s délkou PP 6-10 let. Dále je zde 28 zaměstnanců (11,7 %), kteří ve společnosti pracují nejdéle, a to 21 let a více. Poslední dvě kategorie se liší pouze rozdílem jednoho pracovníka. V délce PP 11-15 let se nachází 24 osob (10 %) a v délce trvání PP 16-20 let je zaměstnáno 23 pracovníků (9,6 %).

Tab. č. 4.2 Délka pracovního poměru zaměstnanců k 8. 3. 2019

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Index stability v %
Méně než 1 rok	46	19,2
1-5 let	84	35
6-10 let	35	14,6
11-15 let	24	10
16-20 let	23	9,6
21 a více let	28	11,7
Celkem	240	100

Zdroj: Interní materiál podniku-vlastní zpracování

V interních dokumentech společnost zachycuje jednotlivé příčiny ukončení pracovního poměru zaměstnanců, ale tyto příčiny detailněji nerozebírá.

V tabulce č. 4.3 jsou uvedeny jednotlivé příčiny ukončení pracovního poměru za období 2016-2018, kdy bylo rozvázáno 122 pracovních poměrů.

Z tabulky je zřejmé, že nejčastějším důvodem ukončení PP je výpověď ze strany zaměstnance, která činí 32 % z celkového počtu. Druhým nejčastějším důvodem je ukončení PP na základě dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, což představuje 26,2 %. Třetí nejčastější příčinou je ukončení na základě uplynutí sjednané doby, která byla uvedena v pracovní smlouvě (12,3 %). Dále je uvedena výpověď ze strany zaměstnavatele (11,5 %), ukončením ve zkušební době (10,7 %), odchodem pracovníka do penze (4,1 %) a nakonec ukončení PP na základě zrušení pracovního místa, které bylo zrušeno organizační změnou podniku (3,3 %).

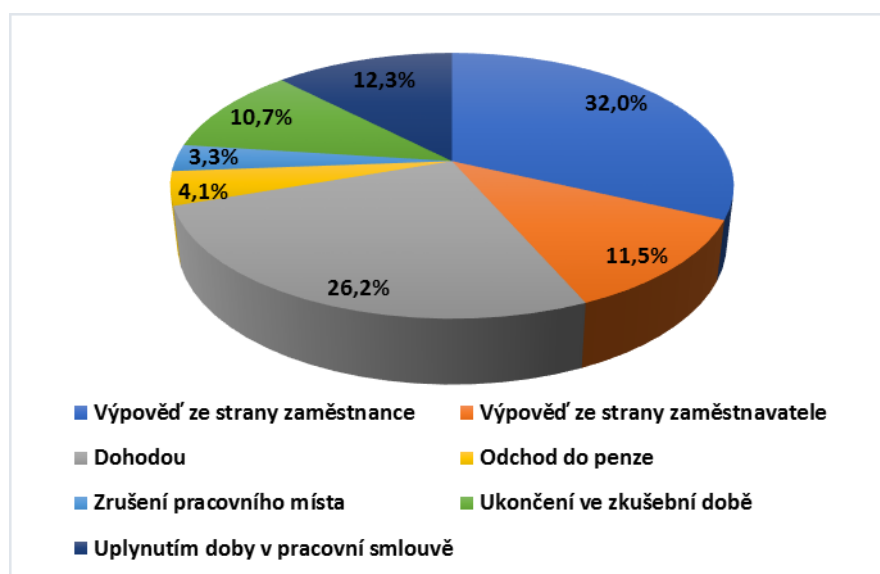
Tab. č. 4.3 Příčiny ukončení pracovního poměru v letech 2016-2018

Důvody ukončení	Počet zaměstnanců	v %
Výpověď ze strany zaměstnance	39	32
Výpověď ze strany zaměstnavatele	14	11,5
Dohodou	32	26,2
Odchod do penze	5	4,1
Zrušení pracovního místa	4	3,3
Ukončení ve zkušební době	13	10,7
Uplynutím doby v pracovní smlouvě	15	12,3
Celkem	122	100

Zdroj: Interní materiál podniku-vlastní zpracování

Níže uvedený výšečový graf č. 4.3 zobrazuje grafické znázornění procentuálního rozdělení příčin ukončení pracovního poměru.

Graf č. 4.3 Příčiny ukončení pracovního poměru v letech 2016-2018



Zdroj: Interní materiál podniku-vlastní zpracování

V tabulce č. 4.4 je uveden počet rozvázaných pracovních poměrů, počet přijatých pracovníků, a také průměrný počet zaměstnanců za jednotlivé roky 2016-2018. Na základě těchto údajů lze použít vzorec míry odchodů (vzorec č. 2.1) a vypočítat míru fluktuace za sledované období.

V roce 2016 byla míra fluktuace ve výši **17,98 %**, kdy bylo rozvázáno 41 pracovních poměrů, většina z tohoto počtu byla ukončena ze stran zaměstnanců. Hlavní příčinou tohoto ukončení pracovního poměru byla změna majitele společnosti, kdy zaměstnanci byli seznámeni

se změnami na pracovišti, kterým se lidé často brání. To vedlo zaměstnance k nespokojenosti i na základě nedostatečné péče o ně a špatné komunikaci s vedením. Tento důvod vyústil v takto vysokou hodnotu míry fluktuace. Avšak v této době opustili společnost i pracovníci, kteří zde byli zaměstnáváni již delší dobu. Tito zaměstnanci odešli z vlastní vůle na základě chtěné změny pracovního prostředí. Je nutné zmínit, že v tomto roce byl zaznamenán nedostatek zaměstnanců, kdy míra nezaměstnanosti v České republice činila 5,5 % a proto i odchozí zaměstnanci byli v krátké době opět zaměstnání v jiné společnosti.

Nicméně v roce 2017 bylo rozvázáno 53 pracovních poměrů a výše míry fluktuace dosáhla vysoké hodnoty **26,8 %**. Zde bylo nejvíce zaměstnanců propuštěno na základě výpovědi ze strany zaměstnavatele. Společnost byla nucena zaměstnance propustit z důvodu redukce pracovních míst. Tato redukce byla provedena na základě zakázkové nenaplněnosti a obav společnosti z nedostatku pracovních úkolů. Tento projev nestability měl za následek další odchody iniciované ze strany zaměstnanců. S výpovědí ze strany zaměstnavatele je ovšem spojena nutnost výplaty odstupného. Výše odstupného je určováno podle odpracovaných let. Je počítáno jako průměrná mzda za rok 2017 násobena třemi měsíci. Průměrná mzda za rok 2017 činila 28 000,- Kč. Odstupné bylo tedy podnikem vyplaceno 12 lidem, což představuje celkovou částku **1 008 000,- Kč**.

Nejnižší míra fluktuace byla zaznamenána v roce 2018, kdy její výše činila **13,5 %**. Nejvíce ukončených pracovních poměrů bylo na základě ukončení ve zkušební době. Ovšem i zde byl ukončen pracovní poměr na základě výpovědi ze strany zaměstnavatele. Tato výpověď se týkala 3 zaměstnanců. Výše odstupného tedy činila částku **252 000,- Kč**. V roce 2018 se společnosti dařilo a také došlo ke zvyšování mezd zaměstnanců a tím i k jejich vyšší spokojenosti.

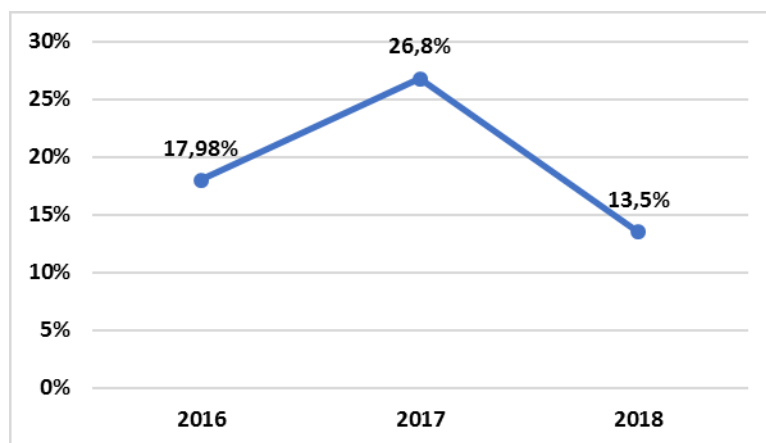
Tab. č. 4.4 Míra fluktuace zaměstnanců v letech 2016-2018

Rok	2016	2017	2018
Počet rozvázaných pracovních poměrů	41	53	28
Počet přijatých zaměstnanců	34	35	53
Průměrný počet zaměstnanců	228	198	208
Míra fluktuace (v %)	17,98	26,8	13,5

Zdroj: Interní materiál podniku-vlastní zpracování

Vývoj míry fluktuace za sledované období je vyjádřen níže ve spojnicovém grafu (viz graf č. 4.4). Je zřejmé, že výše hodnot míry fluktuace se pohybují nad hranicí doporučené míry 10-12 % ve všech letech, nejvíce ale v roce 2017. Z tohoto důvodu by se měl podnik zabývat detailním rozbořem příčin jednotlivých odchodů zaměstnanců.

Graf č. 4.4 Vývoj míry fluktuace za sledované období 2016-2018



Zdroj: Interní materiál podniku-vlastní zpracování

4.3 Analýza získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY

V této kapitole jsou definovány jednotlivé kroky získávání a výběru nových zaměstnanců a k nim jsou přiřazeny náklady.

Hlavním cílem získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY je správný výběr a obsazení pracovní pozice vhodným uchazečem o zaměstnání, který bude odpovídat potřebným podmínkám a disponovat určitými schopnostmi a dovednostmi, které jsou potřebné pro vykonávání této práce. Tyto činnosti ve společnosti provádí útvar personalistiky ve spolupráci s vedoucím oddělením.

Proces získávání a výběru zaměstnanců se zobrazuje jako vývojový diagram obsahující jednotlivé kroky tohoto procesu. Tento vývojový diagram dané společnosti je uveden v přílohách (viz příloha 3). Jednotlivé kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti jsou:

- 1) vznik požadavku na obsazení volného pracovního místa a zjištění, zda je tento požadavek oprávněný;

- 2) získávání nových zaměstnanců z vnitřních či vnějších zdrojů;
- 3) vyhledávání uchazečů v evidenci odboru personalistiky, využití inzerce či služeb úřadu práce;
- 4) výběrové řízení;
- 5) přijímací řízení;
- 6) zařazení nového zaměstnance na dané pracovní místo a následné adaptace.

Jelikož se tato práce zabývá tématem získávání a výběrem zaměstnanců, jsou následně rozebrány pouze první čtyři kroky.

1) Vznik požadavku na obsazení volného pracovního místa

Získávání nového zaměstnance vzniká ve chvíli, kdy personalistka této společnosti obdrží požadavek na obsazení volného pracovního místa. V této společnosti je veden Katalog pracovních míst, organigram, karty a také popisy pracovních pozic. Na základě toho má personalistka přehled o tom, koho na danou pozici hledat. Vypracování popisu pracovního místa má na starost vedoucí příslušného útvaru v podniku. Tento popis specifikuje pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců v podniku.

2) Získávání nových zaměstnanců z vnitřních zdrojů

V případě obsazování pracovních pozic vnitřními zdroji, personalistka studuje osobní údaje jednotlivých zaměstnanců ze všech materiálů, jenž jsou k dispozici, a zvažuje, zda je možné danou pozici obsadit právě současným zaměstnancem. Tento postup se využívá především při obsazování pozice na vyšší funkci či při přesunu na jiné pracovní místo.

Nabídka dané pracovní pozice je také zveřejňována na intranetu společnosti.

3) Získávání nových zaměstnanců z vnějších zdrojů

Jakmile není možno obsadit pracovní místo zaměstnanci z vnitřních zdrojů, je společnost nucena hledat uchazeče ze zdrojů vnějších.

V tomto kroku společnost využívá **vyhledávání v evidenci o uchazečích**, kterou vede personální oddělení. Jsou zde vedeni uchazeči, kteří se hlásili na danou pracovní pozici, ale nebyli vybráni ve výběrovém řízení. Také je zde vedena evidence uchazečů, kteří se společnosti nabízejí sami. Všichni tito uchazeči jsou v této evidenci vedeni pouze po dobu jednoho roku

a při výběru z evidence je dáována přednost uchazečům novějším. Tato metoda je z hlediska nákladů výhodnou formou získávání, jelikož nevznikají náklady spjaté s inzercí.

Ve společnosti také probíhá **spolupráce s místním Úřadem práce**, kdy jsou nabízeny volné pracovní pozice především pro absolventy škol.

Nejčastější metodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je ovšem pomocí **inzerce**. Tato metoda je využívána především v případech, kdy nebylo možné obsadit pracovní pozici méně nákladnou metodou (vnitřními zdroji, výběrem z evidence uchazečů či ve spolupráci s Úřadem práce).

Běžně společnost inzeruje danou pracovní nabídku na internetovém pracovním portálu jobs.cz, který je v dnešní době jedním z nejčastěji navštěvovaných pracovních portálů. Podnik také využívá tištěné formy inzerce v regionálním deníku, a to především u profesí, po kterých je ze strany uchazečů vysoká poptávka. Tato forma inzerátu je především využívána z důvodu, že se podnik zaměřuje především na uchazeče v jeho okolí z důvodu dojíždění. Personalistce trvá zhruba jednu hodinu, než inzerát sepiše či upraví stávající a ten následně zveřejní.

Společností je také využívána náborová aplikace Teamio pro personalisty, kterou zprostředkovává internetový pracovní portál jobs.cz. Jedná se o přehledný a ucelený proces řízení životopisů a možnosti jejich sdílení mezi nadřízenými. Tento program obsahuje jednotlivé životopisy a zdroj, odkud byly přijaty (jobs.cz, přímý mail personalistce), pro větší přehlednost je možnost využití poznámek, štítků, ohodnocení jednotlivých uchazečů, uvedena je i předešlá komunikace s nimi a také zda byli jako uchazeči pozváni k pohovoru nebo zamítnuti.

Podnik vlastní dohromady pět licencí tohoto programu, dvě užívají personalistky a zbylé tři nadřízení zaměstnanci. Licence je vlastněna pouze omezeným počtem zaměstnanců, a to především z důvodu, že pořízení této licence je vysoce nákladné.

Za rok 2018 byla vynaložena částka **280 000,- Kč** za správu tohoto programu a také za zakoupení kreditů pro celoroční inzerci.

Společnost si v současné době zakládá na spokojenosti svých zaměstnanců, proto se jim snaží poskytovat náležitou péči. Protože spokojený zaměstnanec dokáže do společnosti přivést vhodného uchazeče na požadovanou pracovní pozici. Proto jsou tito zaměstnanci odměňováni za doporučení vhodných uchazečů. Výše odměny je stanovena podle obsazované pozice.

V případě doporučení uchazeče na nižší pracovní pozici, je vyplácena doporučiteli odměna ve výši 10 000,- Kč, pokud se uchazeč zajímá o vyšší pozici je doporučiteli vyplácena odměna 20 000,- Kč. Tuto odměnu doporučitel získá až po ukončení 3 měsíční zkušební pracovní doby uchazeče. V případě doporučení zkušeného uchazeče (seniora) je doporučiteli po roce od zaměstnání uchazeče vyplácena odměna ve výši 50 000,- Kč.

V roce 2018 společnost vyplatila částku **70 000,- Kč** na základě doporučení od zaměstnanců.

Recruitingové služby tedy zahrnují náklady na správu a inzerci v programu Teamio a také doporučení uchazeče od zaměstnanců společnosti. Dohromady tyto služby činily za rok 2018 částku **350 000,- Kč**. Tato částka je uvedena v tabulce (viz tab. č. 4.5) celkového ročního přehledu nákladů na inzerci.

Společnost také využívá služeb agentur pro získávání nových zaměstnanců. V současnosti společnost spolupracuje s pěti agenturami. Z tabulky je patrné, že společnost za rok 2018 vyplatila agenturám částku ve výši **200 000,- Kč** za zprostředkovatelské služby v oblasti zaměstnávání.

Inzerce je společností také využívána v tištěné podobě v regionálním deníku. Za rok 2018 byla výše vynaložených nákladů na tištěnou inzerci ve výši **37 000,- Kč**.

Tab. č. 4.5 Přehled celkových ročních nákladů na inzerci

Přehled celkových ročních nákladů na inzerci	
Recruitingové služby	350 000 Kč
Odměny agenturám	200 000 Kč
Tištěná inzerce	37 000 Kč
Náklady celkem	587 000 Kč

Zdroj: Interní materiál podniku-vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že celková výše nákladů na inzerci za rok 2018 činí **587 000,- Kč**.

4) Výběrové řízení

Ve společnosti je využíváno tří metod výběru nového zaměstnance, a to na základě zkoumání životopisů, výběrového pohovoru a výběrových testů.

Kontrola **životopisů** je brána jako začátek procesu výběru nového zaměstnance, a také je určena jako podmínka k přijetí. Touto formou projevují uchazeči zájem o dané pracovní místo. Společnost nevyžaduje motivační dopis, jak to bývá zvykem u jiných společností.

V době přijetí životopisů na hledanou pracovní pozici, personalistka pročítá veškeré životopisy a ty následně třídí na vhodné či nevhodné. V případě, kdy uchazeč nevyhověl podmínkám určených pro přijetí, personalistka tuto osobu obeznámí pomocí e-mailu s důvodem jeho nepřijetí.

Jakmile jsou tito nevhodní uchazeči odebráni, personalistka provede telefonický hovor s uchazeči, kteří naopak podmínky výběru splňují. V tomto hovoru si personalistka ověřuje informace a také zjišťuje způsob komunikace s daným uchazečem. Během telefonického hovoru je možné se doptat i na chybějící údaje, které nebyly obsaženy v životopise, případně se také zeptat na pracovní zaměření.

Po tomto telefonickém hovoru, personalistka rozesílá pozvánky k výběrovému pohovoru všem vhodným uchazečům.

Druhé kolo výběru představuje **výběrový pohovor**, který je pro výběr vhodného uchazeče klíčovým. Tento pohovor probíhá v kanceláři vedoucího personálního oddělení, přičemž je zde přítomna komise skládající se ze dvou osob, personalistky a odborníka v daném úseku.

Pohovor bývá jednokolový, ale v případě pohovoru na vyšší pozici může být prováděn dvakrát. Trvání jednoho pohovoru bývá přibližně jednu hodinu. Během pohovoru jsou ověřovány jednotlivé údaje, které uchazeč uvedl v životopise. Tento pohovor je veden personalistkou a odborník klade pouze doplňující otázky dle svého uvážení. Na základě veškerých otázek by měla komise získat přehled o znalostech, dovednostech a schopnostech uchazeče.

U některých pozic je vyžadováno ověření znalostí pomocí **výběrového testu**. Tento test znalostí je využíván především u uchazečů, kteří se hlásí buď na vedoucí pozici ve financích či na administrativní pozici. Test je vykonáván uchazečem individuálně. Na administrativní pozici

se test skládá především z prokázání znalosti práce s počítačem, kdy uchazeč musí splnit daný úkol, který je zaměřen na práci v programech Office (Excel, Word).

Test pro vedoucí pozici ve financích je složen ze tří částí. První část je verbální, druhá část je numerická, kdy uchazeč řeší početní operace a třetí část představuje přirozenou logiku, kdy je uchazeč podroben IQ testu. Výsledkem tohoto testu je procento úspěšnosti uchazeče a jeho index IQ.

Tyto výsledky testů, ale nejsou pro podnik stěžejním zdrojem pro rozhodování o přijetí uchazeče, spíše se na něj nahlíží v případě nerozhodnosti o přijetí mezi jednotlivými uchazeči. Tento test trvá zhruba 30 minut.

Společnost uvažuje o vzniku těchto testů u všech pracovních pozic pro ověření schopností, znalostí a odbornosti jednotlivých uchazečů.

Po ukončení všech pohovorů a vyhodnocení výběrových testů následuje diskuze přítomné komise o tom, zda je daný uchazeč vhodný či nikoliv. Každému uchazeči po pohovoru personalistka zasílá sdělení k výběrovému řízení o přijetí či nepřijetí. V případě, že je uchazeč vybrán, je mu přichystána pracovní nabídka, která obsahuje veškeré informace o pracovní pozici, náplni práce a také obsahuje informace ohledně mzdy apod. Tuto nabídku vyhotovuje personalistka, která ji musí sepsat a následně předat návrh na schválení personálnímu řediteli.

Časy jednotlivých činností při získávání a výběru zaměstnanců jsou podrobně rozepsány později při výpočtu nákladů s těmito činnostmi spjatými.

4.3.1 Nábor na administrativní a finanční pozici

V této kapitole je uveden příklad počtu reakcí na nábor dvou pracovních pozic (administrativní a finanční pozici) na základě informací z programu Teamio.

Nábor na administrativní pozici asistentky generálního ředitele byl proveden začátkem roku 2018. Tato pracovní nabídka byla na internetovém pracovním portálu zhlédnuta 838 uchazeči, přičemž na tuto nabídku reagovalo pouhých 24 uchazečů. Z tohoto počtu bylo označeno 10 uchazečů jako vhodných, kdy k pohovoru bylo pozváno 8 z těchto osob. Tento nábor je označován jako úspěšný, jelikož se podařilo danou pracovní pozici obsadit vhodným uchazečem o zaměstnání, který na této pracovní pozici stále setrvává.

Dalším příkladem je aktuální nábor k únoru 2019 na finanční pozici projektanta. Tato pracovní nabídka byla inzerována od října roku 2018 až do zmíněného února 2019. Na základě tabulky (viz tab. č. 4.6) si lze povšimnout, že zde bylo provedeno 69 reakcí na danou finanční pozici.

Tab. č. 4.6 Počet reakcí uchazečů na finanční pozici

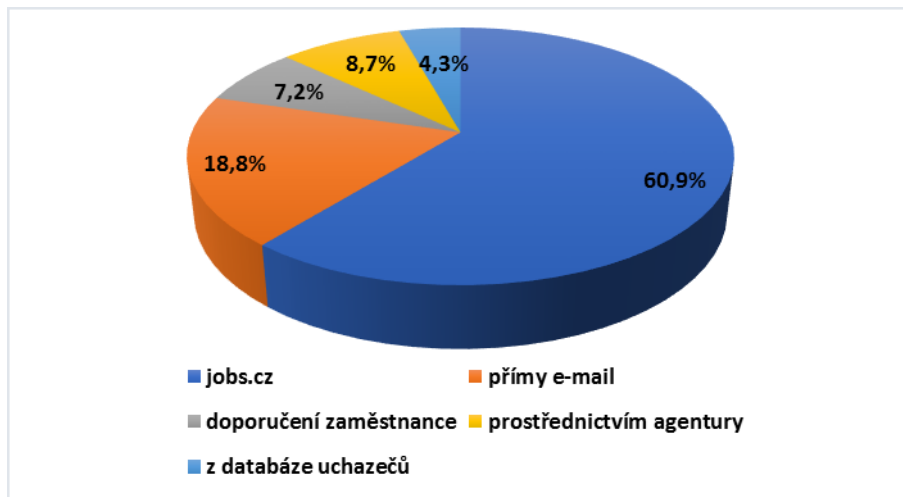
Zdroj uchazečů	počet reakcí
jobs.cz	42
přímý e-mail	13
doporučení zaměstnance	5
prostřednictvím agentury	6
z databáze uchazečů	3
celkem	69

Zdroj: Interní materiál podniku-vlastní zpracování

Následující výšečový graf (viz graf č. 4.5) ukazuje, že nejvíce reakcí na tuto finanční pozici bylo zaznamenáno z pracovního portálu jobs.cz (60,9 %). Další nejčastější metodou, i když už ne tak častou, je kontaktování personalistky přímým e-mailem (18,8 %). Dále jsou uvedeny zdroje uchazečů prostřednictvím agentur, přímého doporučení současného zaměstnance, a také je využíváno databáze uchazečů.

Z tohoto grafu lze tedy vyvodit, že nejčastější uchazeči využívanou metodou pro projevení zájmu o danou pracovní pozici je prostřednictvím pracovního portálu jobs.cz. Proto se i umisťování inzerátů na tento portál společnosti vyplácí.

Graf č. 4.5 Procentuální vyjádření počtu reakcí uchazečů na finanční pozici



Zdroj: Interní materiál podniku-vlastní zpracování

Z již zmíněných 69 reakcí bylo personalistkou vybráno 27 vhodných uchazečů. Z tohoto počtu bylo k výběrovému pohovoru pozváno pouze 10 z nich a zbylých 17 uchazečů bylo zařazeno do evidence uchazečů o danou pracovní pozici. Tito uchazeči nejsou tedy úplně vyřazeni, ale v tuto dobu nejsou těmi pravými uchazeči, které společnost vyhledává.

Tento výběr lze také označit jako úspěšný, jelikož z 10 pozvaných uchazečů k pohovoru byli 2 uchazeči zaměstnání.

4.4 Analýza nákladů získávání a výběru zaměstnanců

V této části práce jsou detailně uvedeny jednotlivé časy personálních činností při získávání a výběru zaměstnanců a k těmto časům jsou přiřazeny náklady související s danou činností. Jednotlivé časy jsou získány prostřednictvím konzultací a měření.

V tabulce č. 4.7 jsou uvedeny jednotlivé časové úseky činností procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tyto časy jsou uvedeny v hodinách a celková doba tohoto procesu náboru na jednu osobu činí **5,75 hodin**.

Tab. č. 4.7 Délka procesu získávání a výběru nového zaměstnance

Činnost	Čas v hodinách
Sepsání nového inzerátu a jeho vyvěšení	1
Pročítání životopisů	0,167
Telefonický hovor	0,25
Odpověď na inzerát (pořádání k pohovoru či zamítnutí)	0,083
Příprava pohovoru	0,5
Výběrový pohovor	1
Výběrový test	0,5
Pohovor s vysokým managementem	0,25
Diskuze po ukončení všech pohovorů	0,5
Příprava pracovní nabídky	0,5
Průběžná administrativní práce	1
Celkem	5,75

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce č. 4.8 je zobrazen přehled výpočtu mzdových nákladů na získávání a výběr zaměstnanců. Tento proces náboru provádí dvě personální pracovnice odděleně. Každá má svou pracovní náplň, ale obě se zaměřují na proces náboru.

První personální pracovnice se zabývá čistým nábořem zaměstnanců na veškeré pozice kromě pozic manažerských. Rovněž se zaměřuje na recruiting ve společnosti. Tato pracovnice se věnuje náboru ze 40 % své pracovní doby, což za měsíc činí částku **14 080,- Kč**. Druhá personální pracovnice se zabývá především nábořem na manažerské pozice a také na nábor pro obsazení pozic v zahraničních pobočkách společnosti XY. Rovněž se zaměřuje i na komunikaci s agenturami. Tato pracovnice se zabývá nábořem z 20 % své pracovní doby, což za měsíc činí částku **10 912,- Kč**.

Na základě informací z této tabulky a výsledku délky procesu náboru zaměstnanců z tabulky 4.7, lze říci, že mzdové náklady první personální pracovnice na jeden nábor činí částku **1 150,- Kč**. V případě, že se náboru věnuje druhá personální pracovnice, je tato částka vyšší a dosahuje hodnoty **1 783,- Kč** za jeden nábor.

Tab. č. 4.8 Přehled výpočtu mzdových nákladů

Zaměstnanec	Čas věnovaný náboru z pracovní doby (v %)	Hodinová mzda (Kč)	Měsíční fond pracovní doby (hod)	Měsíční mzda celkem (Kč)	Měsíční mzda za nábor (Kč)	Měsíční mzda za běžnou činnost (Kč)	Mzdové náklady jednoho náboru (Kč)
1. personalistka	40	200	176	35 200	14 080	21 120	1 150
2. personalistka	20	310		54 560	10 912	43 648	1 783

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka č. 4.9 zobrazuje počet přijatých zaměstnanců za rok 2018 a výši celkových mzdových nákladů náboru. V tomto roce bylo přijato 53 zaměstnanců z toho 35 uchazečů bylo přijato ve společnosti na standartní pozici. Tento nábor prováděla první personalistka, a proto jej lze vyčíslit na částku 40 250,- Kč. Také bylo přijato i 18 uchazečů na manažerskou pozici. Tento nábor byl ale prováděn druhou personalistkou zabývající se nábořem na tyto vyšší pozice. Z tohoto důvodu jsou náklady vyčísleny ve výši 32 094,- Kč. Dohromady tedy celkové mzdové náklady činí částku **72 344,- Kč**.

Nutno je ovšem uvést, že tyto náklady jsou určeny pouze na základě přijatých pracovníků. Nejsou zde zahrnuty mzdové náklady na uchazeče, kteří výběrovým pohovorem neprošli.

Tab. č. 4.9 Celkové mzdové náklady náboru za rok 2018

Zaměstnanec	Počet přijatých zaměstnanců	Mzdové náklady jednoho náboru (Kč)	Celkem (Kč)
1.personalistka	35	1 150	40 250
2.personalistka	18	1 783	32 094
Celkem	53	-	72 344

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet celkových nákladů na nábor společnosti za rok 2018 je zobrazen v následující tabulce (viz tab. č. 4.10). Do těchto nákladů jsou zahrnuty celkové roční mzdové náklady, které jsou určené na základě výpočtu v tabulce 4.9. Dále jsou zde uvedeny náklady na inzerci, které jsou uvedeny v tabulce č. 4.5. Tyto náklady zahrnují inzerci jak v tištěné podobě, tak i inzerci na pracovním portálu jobs.cz (aplikace Teamio). K těmto nákladům je také přiřazena částka vyplacená agenturám za zprostředkování zaměstnání. Celkové roční náklady náboru činí dohromady částku **659 344,- Kč**.

Tab. č. 4.10 Celkové roční náklady náboru společnosti za rok 2018

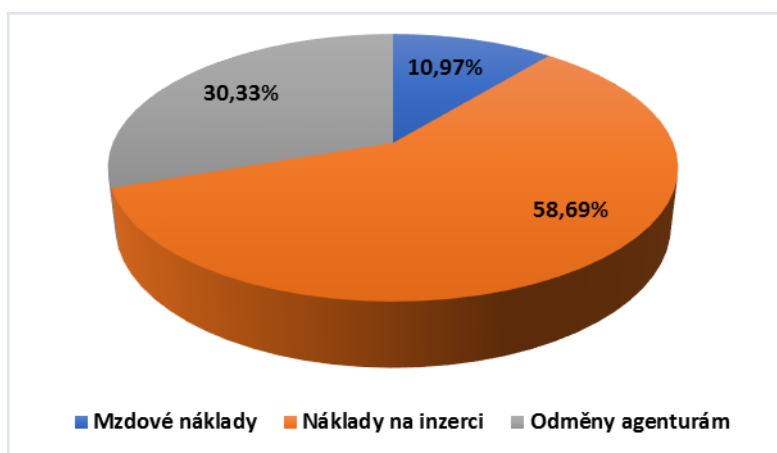
Celkové roční náklady náboru	Částka v Kč
Mzdové náklady	72 344
Náklady na inzerci	387 000
Odměny agenturám	200 000
Náklady celkem	659 344

Zdroj: Vlastní zpracování

K těmto celkovým nákladům lze přičíst i částku 252 000,- Kč, která byla vyplacena na základě odstupného. Tyto náklady spolu s výplatou odstupného nyní činí částku **911 344,- Kč** za rok 2018.

V následujícím grafu č. 4.6 jsou tyto náklady z tabulky 4.10 procentuálně vyjádřeny. Náklady na inzerci představují nejvyšší část nákladů, a to 58,69 %. Dále 30,33 % tvoří náklady na vyplacení odměn agenturám za zprostředkování zaměstnání. V neposlední řadě tyto celkové náklady tvoří náklady mzdové, a to 10,97 %, ale v tomto případě, jak již bylo zmíněno výše, se jedná pouze o výpočet mzdových nákladů za nábor úspěšně přijatých uchazečů, přičemž zde nejsou zahrnuty náklady na ostatní uchazeče, kteří nebyli přijati, jelikož tento údaj není přesně vyjádřen.

Graf č. 4.6 Grafické zobrazení nákladů za nábor společnosti za rok 2018



Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.1 Analýza nákladů péče o zaměstnance

Jak již bylo zmíněno, společnost se snaží o vysokou spokojenost a motivaci zaměstnanců, protože jedině spokojený zaměstnanec dokáže firmě doporučit správného kandidáta. Z tohoto důvodu je zaměstnancům poskytována dodatečná péče v podobě různých aktivit.

Tyto aktivity představují značnou část nákladů společnosti, protože téměř celá částka je hrazena společností. Zaměstnanci se účastní sportovních a místních akcí, pobytů a zájezdů v České republice, ale také i v zahraničí nebo jsou například pronajímány sportovní prostory nebo je hrazeno startovné na různé akce. Pro zaměstnance je samozřejmě hrazen i vánoční večírek. Celkem tyto náklady na péči o zaměstnance za rok 2018 činily částku **842 000,- Kč**.

K těmto nákladům jsou také připočítávány i teambuildingové akce pro jednotlivé útvary, kdy si zaměstnanci během roku mohou maximálně na dva dny zorganizovat teambuilding v podobě sportovní akce, zájezdu apod. Tento příspěvek na osobu činí 1 400,- Kč, přičemž má zaměstnanec navíc placené volno. Tudíž podniku vznikají další náklady. Celková částka teambuildingu za rok 2018 pro 240 zaměstnanců činila **336 000,- Kč**.

Dohromady při sečtení částek těchto nákladů péče o zaměstnance se částka pohybuje ve výši **1 178 000,- Kč** za rok 2018.

4.5 Srovnání nákladů na nábor při využití či nevyužití agentur

V této kapitole bakalářské práce je provedeno srovnání nákladů náboru provedeného plně ze strany podniku a náboru při plném využití agentur. Tyto náklady jsou přiřazovány v obou případech k počtu přijatých zaměstnanců (viz tab. č. 4.9).

V tabulce 4.11 jsou uvedeny celkové roční náklady náboru zaměstnanců bez využití agentur. V tomto případě je celkový proces získávání a přijímání zaměstnanců proveden plně ze strany podniku, personálního oddělení. Do těchto nákladů jsou nezbytně zahrnuty mzdové náklady obou personálních pracovníků ve výši 72 344,- Kč a také náklady na inzerci společnosti ve výši 387 000,- Kč. Dohromady tyto náklady činí částku **459 344,- Kč**.

Tab. č. 4.11 Celkové roční náklady bez využití agentur

Celkové roční náklady náboru	Částka v Kč
Mzdové náklady	72 344
Náklady na inzerci	387 000
Náklady celkem	459 344

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že by společnost chtěla převést proces získávání zaměstnanců na personální agenturu, snížila by se tak délka procesu získávání a výběru zaměstnanců, jelikož by se personální pracovníci zabývaly pouze výběrem nových uchazečů, kteří byli doporučeni stranou agentury. Tento čas by se tak z původních 5,75 hod (viz tab. č. 4.7) zkrátil na dobu **3,25 hodiny**, jak zobrazuje tabulka 4.12.

Tab. č. 4.12 Délka procesu výběru zaměstnanců

Činnost	Čas v hodinách
Příprava pohovoru	0,5
Výběrový pohovor	1
Výběrový test	0,5
Pohovor s vysokým managementem	0,25
Diskuze po ukončení všech pohovorů	0,5
Příprava pracovní nabídky	0,5
Celkem	3,25

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě této zkrácené doby procesu získávání a výběru se snižují i mzdové náklady společnosti za personální útvar, a to z původních celkových mzdových nákladů 72 344,- Kč (viz tab. č. 4.9) na částku ročních nákladů ve výši **40 885,- Kč** (viz tab. č. 4.13).

Tab. č. 4.13 Celkové mzdové náklady výběru zaměstnanců

Zaměstnanec	Počet přijatých zaměstnanců	Mzdové náklady výběru (Kč)	Celkem (Kč)
1.personalistka	35	650	22 750
2.personalistka	18	1 007,5	18 135
Celkem	53	-	40 885

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 4.14 je proveden výpočet nákladů na nábor nových zaměstnanců na základě plného využití ze strany agentur. Agentury, se kterými společnost spolupracuje požadují za doporučení vhodného kandidáta náborový poplatek, ten je uveden jako koeficient 2,1 násobku nástupního platu přijatého zaměstnance. Tento nástupní plat se liší dle pozic zaměstnanců, kdy na základní pozici je průměrný nástupní plat ve výši 25 000,- Kč a na vyšší seniorskou či manažerskou pozici je průměrný nástupní plat ve výši 40 000,- Kč.

Na základě těchto údajů jsou celkové náklady na nábor ze strany agentur vyčísleny pro 53 přijatých zaměstnanců za rok 2018 na částku ve výši **3 349 500,- Kč**.

Tab. č. 4.14 Přehled výpočtu nákladů při využití agentur

Zaměstnanec	Počet přijatých zaměstnanců	Průměrný nástupní plat (Kč)	Koeficient náborového příspěvku	Náborový příspěvek (Kč)	Celkové náklady (Kč)
1. personalistka	35	25 000	2,1	52 500	1 837 500
2. personalistka	18	40 000		84 000	1 512 000
Celkem	53	65 000	-	136 500	3 349 500

Zdroj: Vlastní zpracování

V situaci, kdy by společnost k náboru zaměstnanců využívala pouze personálních agentur by výše těchto nákladů dosáhla hodnoty **3 390 385,- Kč** (viz tab. č. 4.15). Tato částka je tedy o **2 931 041,- Kč** vyšší než v případě, kdy by společnost nábor prováděla pouze vlastními silami.

Tab. č. 4.15 Celkové roční náklady při využití agentur

Celkové roční náklady náboru	Částka v Kč
Mzdové náklady	40 885
Odměny agenturám	3 349 500
Náklady celkem	3 390 385

Zdroj: Vlastní zpracování

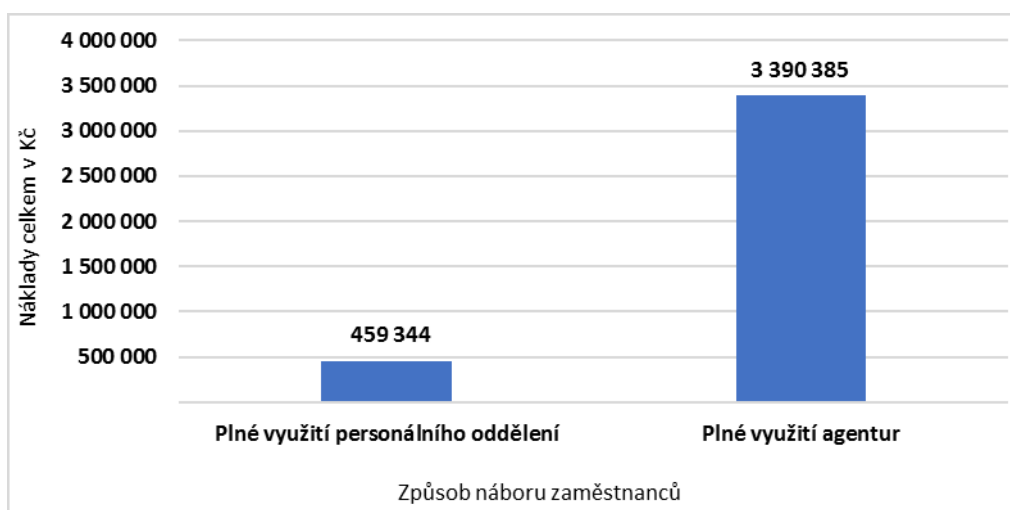
V následující tabulce 4.14 je zobrazeno srovnání celkových ročních nákladů náboru v případě, kdy se společnost bude věnovat procesu získávání zaměstnanců pouze prostřednictvím vlastního personálního oddělení nebo v případě, kdy plně využije služeb personálních agentur.

Tab. č. 4.16 Srovnání celkových ročních nákladů při využití a nevyužití agentur

Způsob náboru zaměstnanců	Částka v Kč
Plné využití personálního oddělení	459 344
Plné využití agentur	3 390 385

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.7 zobrazuje grafické srovnání celkových ročních nákladů náboru z předchozí tabulky (viz tab. č. 4.14). Z grafu vyplývá, že při plném využití personálních agentur jsou náklady více než sedminásobné. Pro společnost je tedy po srovnání těchto dvou možností výhodnější využívat pro nábor pouze svých zaměstnanců z personálního oddělení.

Graf č. 4.7 Grafické srovnání celkových ročních nákladů za nábor

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení

V předchozí kapitole byla definována problematika fluktuace zaměstnanců a také proces získávání a přijímání zaměstnanců, ke kterému se pojí dané náklady. V této kapitole jsou shrnuty výsledky a navržena doporučení z pohledu autora, které je možné využít pro snížení míry fluktuace a k případné optimalizaci nákladů v procesu získávání a přijímání zaměstnanců.

Analýza fluktuace zaměstnanců

Z analýzy odchodů zaměstnanců ze společnosti je patrné, že hodnoty míry fluktuace zaměstnanců jsou vysoké a přesahují doporučenou hodnotu. Ve společnosti jsou zaznamenány tyto hodnoty odchodů zaměstnanců ze společnosti. V roce 2016 míra fluktuace dosáhla hodnoty 17,98 %, v roce 2017 byla tato hodnota nejvyšší, a to 26,8 % a v roce 2018 byla míra fluktuace ve výši 13,5 %. Tyto hodnoty byly, jak již bylo zmíněno v části bakalářské práce při výpočtu fluktuace, ovlivněny organizačními změnami v podniku, což na zaměstnance působilo jako projev nestability, a i z tohoto důvodu z podniku odcházeli.

V této situaci lze doporučit, aby společnost prováděla detailní průzkum příčin odchodů zaměstnanců, jelikož těmito údaji společnost nedisponuje. Z pohledu autora je vhodné doporučit, aby byl prováděn průzkum prostřednictvím přímého rozhovoru s personální pracovníci nebo na základě vyplnění krátkého dotazníku, který by se zaměřil na příčiny odchodů zaměstnanců. Na základě těchto výsledků by společnost mohla odchodům zaměstnanců zabránit nebo by alespoň mohla těmto odchodům předcházet. Návrh tohoto výstupního dotazníku je uveden v přílohách (viz příloha 4).

Analýza nákladů procesu získávání a přijímání zaměstnanců

Po zhodnocení veškerých nákladů na nábor nových zaměstnanců s využitím či nevyužitím personálních agentur vychází lépe, když společnost tento proces náboru bude provádět prostřednictvím svých zaměstnanců z personálního oddělení. Při využití agentur jsou náklady na nábor ve výši 3 390 385,- Kč, zatímco v případě využití vlastních zaměstnanců společnosti jsou tyto náklady podstatně nižší, představují částku 459 344,- Kč za rok.

Avšak, kdyby společnost využívala k náboru zaměstnanců pouze svého personálního oddělení, musel by se zvýšit čas věnovaný procesu náboru každé z pracovnic. Vytíženost tohoto oddělení by tak byla obrovská a zřejmě by musely být zaměstnány další pracovnice, což by pro

podnik znamenalo vynaložení dalších mzdových nákladů. Také by v této situaci společnost mohla přijít o vysoce kvalifikované zaměstnance, které zajišťují personální agentury.

Na základě zjištěných faktorů je pro společnost tedy vhodné nadále pokračovat v dosavadní strategii získávání a přijímání nových zaměstnanců, což představuje kombinaci obou možností náboru zaměstnanců, a to jak prostřednictvím personálního oddělení, tak i pomocí služeb agentur. Agentury totiž zajišťují značnou část uchazečů na vyšší pracovní pozice (seniorské a manažerské) a při této kombinaci dochází k naplnění a obsazení požadovaných volných pracovních míst vhodnými uchazeči o zaměstnání.

Jelikož jsou náklady na získávání zaměstnanců pomocí agentur vysoké, je možné doporučit, aby obě personální pracovnice částečně zvýšily svůj čas z pracovní doby, který věnují náboru. Tomuto náboru, jak je uvedeno v tabulce 4.8, se každá pracovnice věnuje rozdílnou částí ze své pracovní doby. První pracovnice se věnuje náboru ze 40 % své pracovní doby a druhá z 20 % své pracovní doby. V situaci, kdy by se ale tyto personální pracovnice náboru věnovaly z větší části, například první pracovnice z 60 % a druhá ze 40 %, nebylo by nutné v takové míře využívat personálních agentur pro získávání zaměstnanců. Mzdové náklady tak zůstanou ve stejné výši, ale odměny pro agentury by se snížily. Podstatné ovšem je, zda by tuto práci zvládaly i nadále pokrýt dvě personální pracovnice.

V případě, kdyby tomu tak nebylo a práce by nebyla splňována včas, byla by společnost nucena zaměstnat další personální pracovníci. S tímto řešením jsou ovšem spojené další mzdové náklady, které lze odhadnout na částku 420 000,- Kč za rok, přičemž je brán průměrný měsíční plat ve výši 35 000,- Kč.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu nákladů personálních činností, zejména procesu získávání a přijímání zaměstnanců ve společnosti XY a následné vyhodnocení získaných výsledků.

Ze zjištěných faktorů vyplynul nedostatek především v oblasti zjišťování příčin fluktuace zaměstnanců a také byla provedena analýza nákladů náboru nových pracovníků.

Na základě provedeného měření míry fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY bylo zjištěno, že tyto hodnoty za poslední tři roky přesahují doporučenou hodnotu. Tyto odchody v roce 2016 byly především zapříčiněny změnou vedení společnosti, což pro mnoho zaměstnanců mělo negativní vliv, a to především na základě špatné komunikace. Tento projev nestability byl pro zaměstnance impulsem k odchodu ze společnosti. Ovšem i nadále byla měřena vysoká míra fluktuace. Podnik ale nedisponuje dokumenty, kde jsou tyto příčiny odchodů detailně uvedeny.

Na základě tohoto zjištění bylo doporučeno, aby společnost využívala výstupního dotazníku, který by tyto příčiny určil. Společnost by takto mohla odchodům zaměstnanců předcházet nebo úplně zabránit.

Tato bakalářská práce se především zabývala analýzou nákladů procesu náboru nových zaměstnanců. Po určení současného stavu nákladů procesu náboru a po následném srovnání dvou možností při využití či nevyužití personálních agentur, bylo zjištěno, že pro společnost je vhodné, aby nadále pokračovala v dosavadní strategii procesu náboru nových zaměstnanců. Využívána by byla tedy kombinace dvou možností, a to prostřednictvím personálního oddělení a pomocí služeb personálních agentur. Toto zjištění vyplynulo z hlediska, že méně nákladné je pro společnost využívat pro nábor pouze svého personálního oddělení, kde jsou zaměstnány dvě personální pracovnice. Tato možnost byla ovšem zamítnuta, jelikož by vytíženost tohoto oddělení byla vysoká a společnost by byla nucena zaměstnat další personální pracovnice, což by pro podnik znamenalo vynaložení dalších mzdových nákladů. Také by v tomto případě mohl podnik přijít o vysoce kvalifikované zaměstnance, které zajišťují personální agentury. Také byla zamítnuta možnost využívání pouze služeb agentur, protože výše těchto nákladů by byla pro podnik obrovská.

Z tohoto hlediska je vhodné doporučit, aby společnost nadále využívala kombinaci obou možností. Jako návrh lze uvést, že by se personální pracovnice procesu náboru věnovaly z větší části své pracovní doby. V tomto případě by tedy nebylo nutné, aby byla zaměstnávána další pracovnice, tudíž by mzdové náklady zůstaly ve stejné výši a odměny personálním agenturám by se snížily, jelikož by nebyla tak vysoká potřeba tyto služby nadále v takovémto množství využívat.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-468-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-50-8.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

REES, Gary a Paul SMITH. *Strategic human resource management: an international perspective*. 2. vyd. California: SAGE Publications, 2017. ISBN 978-1-47396-931-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Internetové zdroje

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příjmy a životní úroveň: Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. 2019. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

REIS, Christian. *Personaler online: Definition Fluktuation* [online]. 2014. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti XY.

Výpis z obchodního rejstříku společnosti XY, 2019.

Seznam zkratek

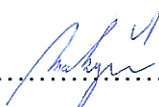
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
IQ	Intelligenční kvocient
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
OHSAS	Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
PP	Pracovní poměr
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10. 5. 2019


.....
Lenka Makýčová

Seznam příloh

- PI Vývojový diagram procesu získávání a přijímání pracovníků
- PII Organizační struktura společnosti XY
- PIII Vývojový diagram procesu získávání a přijímání zaměstnanců ve společnosti XY
- PIV Výstupní dotazník